Canadian International Development Agency

Agence canadienne de developpement international

SUSTAINABLE DEVELOPMENT STRATEGY 2001-2003

AN AGENDA FOR CHANGE

CIDA

101-03222/

CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003

An Agenda for Change

"A vision without action is just a dream;
an action without vision just passes time;
a vision with an action changes the world."

—Nelson Mandela

February 2001

Produced by the Canadian International Development Agency (CIDA)

For more information about CIDA's programs, activities, and operations, please visit our Internet site at **www.acdi-cida.gc.ca.**

You can also contact us at:

Public Inquiries
Communications Branch
CIDA
200 Promenade du Portage
Hull, Quebec
K1A 0G4

Tel : 1-800-230-6349
(819) 997-5006
Telecommunications Device for the Hearing and Speech Impaired: (819) 953-5023

Fax: (819) 953-6088

E-mail: info@acdi-cida.gc.ca

February 2001

© Minister of Public Works and Government Services Canada, 2001

Catalogue No. E94-306/2001
ISBN 0-662-65471-4

Printed in Canada

TABLE OF CONTENTS

Minister's message v

President's message vii

Executive summary ix

Introduction 1

CIDA's mandate and policy framework 2

The foreign-policy context 2

International assistance: Mandate and priorities 2

International development cooperation: Diverse, complex, and connected challenges 4

Change for the better 4

But the benefits have been shared unevenly and poverty remains 4

Significant learning has taken place 6

Effective development programming approaches 7

Facing the challenge 9

CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change 10

The goals of CIDA's Strategy 10

Objectives, strategies, actions, and results 11

Monitoring and reporting on our progress 29

Conclusion 30

Appendix 1: Framework for CIDA's Sustainable Development Strategy 31

Appendix 2: Desired key results and indicators 33

Appendix 3: Stakeholder forum 37

Appendix 4: Agency profile 41

CIDA Photo: Brian Atkinson

Minister's message

As Minister for International Cooperation, I am pleased to introduce the 2001-2003 Sustainable Development Strategy for the Canadian International Development Agency (CIDA).

As the Minister of the government organization responsible for delivering most of Canada's official development assistance (ODA), and for our official assistance to countries in transition, I am committed to having CIDA lead by example in its promotion of poverty reduction and sustainable development.

Over the past 50 years, there has been tremendous change in the developing world. Overall, this change has been for the better, and Canadians can be proud of their contribution to it, both through individual involvement and through Canadian organizations like CIDA and its partners.

This half-century of experience has resulted in a broad consensus—unprecedented in the history of development cooperation—on what makes development effective. The consensus embraces a comprehensive approach to sustainable development that recognizes its economic, social, political, environmental, and cultural dimensions. A key element in this consensus is the recognition that developing countries must drive their own development.

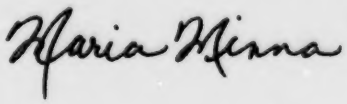
CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change builds on this greater understanding of what makes development work and our own processes of change in CIDA, which look forward to new approaches in development programming and which will lead to greater impact and effectiveness.

Canada's foreign policy objectives reflect our potential to influence global change and to benefit from the opportunities offered by this change. International assistance is an investment in prosperity and employment and contributes to global security. Just as importantly, it is one of the clearest expressions of Canadian values and culture—of our desire to help the less fortunate and our strong sense of social justice. Development cooperation is so much more than a helping hand to our global neighbours. It is a dynamic reflection of the deeply intertwined and constantly evolving forces operating among nations and their peoples, and of Canada's role as a responsible member of the world family.

In September 2000, I announced *CIDA's Social Development Priorities: A Framework for Action*. The Framework provides for increased resources devoted to health and nutrition, basic education, HIV/AIDS,

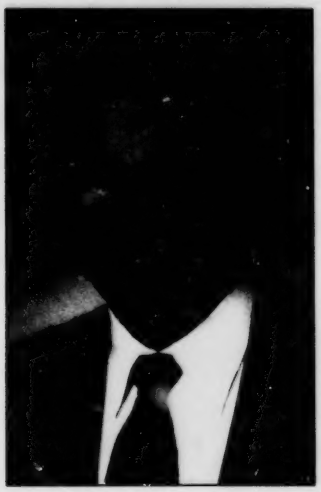
and child protection, with gender equality as an integral part of all these priority areas. These will strengthen CIDA's efforts in our basic human needs priority, and will contribute to Canada's human-rights and human-security agenda.

The Framework for Action is an integral part of CIDA's Sustainable Development Strategy, committing the Agency to an aggressive five-year investment plan for the four priority areas. I believe CIDA's Strategy will make Canada's development cooperation program even more effective in building a better quality of life for some of the poorest and most marginalized people in the world.



Maria Minna
Minister for International Cooperation

President's message



Sustainable development is at the core of CIDA's mandate. *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change* focusses on supporting sustainable development in developing countries and those in transition in order to reduce poverty and to contribute to a more secure, equitable, and prosperous world.

Our Sustainable Development Strategy is important—it is an expression of what lies at the heart of our work in development cooperation. Like its predecessor in 1997, this strategy is firmly rooted in Canadian values such as respect for human rights and gender equality. It has been developed within a context which recognizes that Canadian domestic interests are also served by measures that address our global interdependence.

Our Strategy for 2001-2003 focusses on two main thrusts for CIDA. The first emphasizes strengthened integration and coordination of CIDA's development programming with its sustainable development policy framework. In this respect, the Strategy provides a blueprint for linking and supporting our various initiatives for change, as well as building strong partnerships and improving internal processes and capacities. It will guide our program development and implementation, and our participation in international policy discussion. The Strategy is designed to bolster our efforts in support of the sustainable-development activities in our partner countries, in cooperation with our Canadian partners.

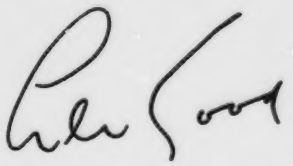
The Strategy's second main thrust aims to establish and ensure the fostering of a regime of continuous learning within the Agency that is based on innovative methods of knowledge-sharing and management. Within the context of both of these principal themes, the Strategy recognizes the importance of achieving our goals through close cooperation and progressive partnerships with both Canadian and international organizations, with developing countries and the governments of countries in transition, as well as with civil society and the private sector, while learning and developing with them.

The Strategy integrates the Agency's major planning initiatives into an overview of CIDA's operational priorities, the management challenges it faces, and further work that needs to be done over the next three years. It serves also as an important foundation for CIDA's future focus and direction that will be articulated through our long-term review. The long-term review will address some important questions related to how CIDA can strengthen the development effectiveness of its policy and program interventions. It will examine both the requirements for more effective development cooperation, as well as

the means for more efficient program support and delivery. The review will guide our actions and influence our decision-making by identifying the key policy, program, and institutional changes CIDA must address to meet evolving development challenges in the new century.

CIDA is working to deliver the kind of international sustainable development cooperation that will be effective and equitable in the 21st century. These initiatives will position Canada as a world leader in addressing the key global challenges of poverty reduction and sustainable development.

Please visit CIDA's Web site at **www.acdi-cida.gc.ca** for more information concerning *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change.*



Len Good
President
Canadian International Development Agency

Executive summary

CIDA's *raison d'être* is sustainable development. The Agency's development programs and projects, as well as its participation in multilateral initiatives, all aim to improve sustainably the quality of life for women and men, girls and boys, in the developing countries of Asia, Africa and the Middle East, and Latin America and the Caribbean, as well as in the countries in transition (CITs) of Central and Eastern Europe (CEE).

Canada enters the 21st century keenly aware of the pace of change—much of it shaped by globalization, but also by the need to address issues of poverty and inequity—in nearly every part of the world. Much of the change has been for the better, as globalization has helped to expand opportunities for millions of people around the world. All the main indicators of human well-being—life expectancy, child health, and education—show marked improvement, and there is good reason to believe that this progress will continue over the next decade. Most of this progress has been achieved through the efforts of developing countries and CITs themselves.

At the same time, the benefits of globalization have been shared unevenly, and many substantial challenges remain. Poverty is a persistent and daunting challenge. The widening gap between rich and poor, the abuse of human rights, and severe environmental degradation threaten to undermine progress. The development situation in Africa remains the most challenging, with slow economic growth, brutal conflict, and HIV/AIDS. Despite rapid growth in several Asian countries, Asia continues to house half of the world's poor. Latin America and the Caribbean have seen a return to growth after the "lost decade" of the 1980s, but it has not been growth with equity. The picture is also mixed in the countries of the former Soviet bloc, where some have made good progress in the shift to more democratic forms of government and the transition to market economies, while others remain flashpoints for conflict.

In responding to these complex and diverse challenges, CIDA's fundamental mandate set out in *Canada in the World* remains relevant. It is a mandate with firm roots in Canadians' values of social justice and of helping those who are poor, set in a context which recognizes that Canadian interests are also served by measures that serve our global interdependence. In *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change*, we build on this strong foundation.

At the same time, CIDA's programs and policies must continue to evolve to reflect knowledge, accumulated over the last half-century, on how to deliver development assistance more effectively. The challenges posed by globalization and the need to reduce poverty point clearly to the need for more effective international cooperation.

CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change demonstrates the process of change and renewal which we have undertaken—our objectives and the priorities we believe we need to address, as a development agency, to most effectively meet the evolving development challenges in the 21st century. Our Strategy draws on the skills and expertise of many development partners—in Canada, within the international community, and in the developing countries and CITs themselves.

The Strategy has two development policy and program goals, and one management goal:

- to support sustainable development in developing countries in order to reduce poverty and to contribute to a more secure, equitable, and prosperous world;

- to support democratic development and economic liberalization in Central and Eastern Europe by building mutually beneficial partnerships; and
- to apply a management-system approach based on continual improvement in implementing CIDA's sustainable development mandate.

These goals are addressed through a number of policy and program objectives:

- to reinforce CIDA's capacity to contribute to sustainable development in developing countries and CITs;
- to improve programming for poverty reduction;
- to engage developing countries and CITs in global sustainable development challenges;
- to strengthen CIDA's and our partners' policy influence;
- to establish CIDA as a leading sustainable-development, knowledge-based organization; and
- to strengthen Canadians' engagement and support for international assistance.

The following objectives focus on management systems and structures:

- to strengthen strategic planning and integrated decision-making;
- to strengthen accountability and management services in support of CIDA's sustainable development mandate; and
- to strengthen management processes to ensure continued compliance with relevant environmental legislation.

These objectives are elaborated through a set of strategies and priority actions designed to achieve the short-term intermediate results and long-term strategic results presented in our Strategy. The text of the Strategy and the accompanying appendices describe these strategies, actions, and results, which will be used to monitor and report on our progress in achieving them.

CIDA's Strategy reflects continuing discussions with a wide range of development partners on a number of development issues, as well as views expressed during our consultation specifically addressing *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003*. The Strategy was developed by an Agency-wide task force expressly formed for this purpose, and was approved by CIDA's Executive Committee. Task force members contributed thoughtful reflection, insight, and critical analysis to the Strategy's development, as well as energy, enthusiasm, and a profound commitment to developing and implementing a useful and value-added Strategy.

The Agency is committed to working with its Canadian, international, and developing-country and CIT partners in implementing, assessing, and updating, as necessary, *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change*, to more effectively deliver Canada's development cooperation program.

CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003

Goals	Objectives	Strategies
To support sustainable development in developing countries in order to reduce poverty and to contribute to a more secure, equitable, and prosperous world. To support democratic development and economic liberalization in Central and Eastern Europe by building mutually beneficial partnerships. To apply a management-system approach based on continual improvement in implementing CIDA's sustainable development mandate.	**1.** To reinforce CIDA's capacity to contribute to equitable and environmentally sustainable growth in developing countries and countries in transition (CITs) which strengthens the economic, political, and socio-cultural capabilities of women and men, girls and boys. **2.** To pursue improved programming approaches to poverty reduction as a concrete expression of Canada's commitment to the developing world's fundamental preoccupation. **3.** To constructively engage developing countries and CITs in addressing key global challenges—a clean environment, human rights and gender equality, economic prosperity, good health and education, and human security. **4.** To strengthen CIDA's policy influence, in Canada and internationally, to bring perspectives gained from working with developing countries and CITs to bear on key global challenges: a clean environment, human rights and gender equality, economic prosperity, good health and education, and human security. **5.** To establish CIDA as a leading sustainable-development, knowledge-based, and continuous-learning organization, in Canada and internationally. **6.** To build on and strengthen public understanding, support, and informed action by Canadians with respect to Canada's international development cooperation program. **7.** To strengthen Agency strategic planning and integrated decision-making. **8.** To strengthen accountability and align corporate services to achieve CIDA's sustainable development mandate. **9.** To strengthen CIDA management processes, ensuring continued compliance with relevant environmental legislation.	**1.** Conduct a long-term review, within the parameters of CIDA's existing mandate, of the key policy, program, and institutional changes which the Agency must address to meet evolving development challenges in the 21st century. **2.1** Translate the vision and principles outlined in *CIDA's Social Development Priorities: A Framework for Action* into an effective program for CIDA action. **2.2** Strengthen the poverty-reduction focus of CIDA policies, programs, and projects in developing countries and CITs (in the context of the CEE mandate) to build their capacity to address poverty and inequity in an environmentally sustainable manner. **3.1** Forge sound, productive partnerships with developing-country and CIT partners. **3.2** Strengthen the capacity of developing countries and CITs to negotiate and implement multilateral trade, human rights, and environmental agreements. **4.1** Strengthen Agency policy and analytical capability so that CIDA, with its partners, can play an effective, informed, and [illegible]le role in international policy discussions addressing key global challenges. **4.2** Promote informed positions on key development issues with developing-country and CIT partners, other donors, multilateral organizations and institutions, other government departments, and Canadian stakeholders. **5.** Improve the creation, sharing, and application of knowledge within CIDA and between CIDA and its partners. **6.** Establish a long-term approach to influencing the opinions and attitudes of Canadians pertaining to development by taking advantage of new opportunities arising from CIDA's expanding mandate and Canada's evolving role on the world stage. **7.** Ensure a more coherent and explicit integrated strategic planning and resource allocation process throughout the Agency. **8.1** Incorporate a continual improvement management system approach throughout the Agency: "PLAN - DO - CHECK - LEARN - REVISE." **8.2** Effectively align management and corporate services (human resources, finance, information management and technology, contracting management) to mandate this achievement. **9.1** Ensure Agency adherence to the *Canadian Environmental Assessment Act* (CEAA). **9.2** Strengthen Agency-wide commitment to stewardship and conservation.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Introduction

CIDA's mandate, as the lead organization responsible for Canadian international development cooperation, is sustainable development. In 1997, CIDA's first strategy, *Our Commitment to Sustainable Development*, articulated CIDA's vision for self-sustaining development and committed us to enhancing: our ability to acquire, share, and use knowledge; our working relationships with our partners; our ability to learn from experience; our partners' and our own skills; the coherence of our policies and programs; coordination among donor initiatives; and our ability to demonstrate results.

CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change builds on this legacy. In response to the complex and diverse challenges of globalization, the Strategy also begins to address those changes to our development cooperation program that will enable us to meet most effectively the realities of an increasingly interdependent world.

"Sustainable development does not define a particular path for development, but focusses on what would enhance the quality of life. It requires the capacity to adapt to constantly changing conditions, as well as the flexibility to work with uncertainty, and with differences in local conditions and in public expectations shaped by culture, values and experience. Above all, it is participatory, ensuring that local communities and individuals have substantive input into designing and implementing development programs and projects. Only when local people have a sense of ownership and personal investment in their own development will they have a stake in ensuring its long-term sustainability."

Our Commitment to Sustainable Development, 1997

The Strategy shows that our understanding of sustainable development will continue to evolve —our approach to sustainable development is dynamic, and our Strategy, as a living document, reflects this dynamism. Reflecting the centrality of sustainable development in all of CIDA's work, we will be integrating the Strategy into our business cycle. Our Strategy will become the strategic and unifying business plan for the Agency. It is our key means to better align our work with our mandate, as it sets out our short- to medium-term objectives and the results we hope to obtain.

The Strategy is also intended as a platform for review and thoughtful change—it can be refined in response to changing conditions and increasing knowledge. Thus, our Strategy gives us our three-year strategic framework, but we will revisit and revise its actions annually, as experience warrants.

Finally, CIDA's Strategy 2001-2003 sets the foundation for addressing the longer term changes of evolving development challenges in the 21st century.

Introduction

CIDA's mandate, as the lead organization responsible for Canadian international development cooperation, is sustainable development. In 1997, CIDA's first strategy, *Our Commitment to Sustainable Development*, articulated CIDA's vision for self-sustaining development and committed us to enhancing: our ability to acquire, share, and use knowledge; our working relationships with our partners; our ability to learn from experience; our partners' and our own skills; the coherence of our policies and programs; coordination among donor initiatives; and our ability to demonstrate results.

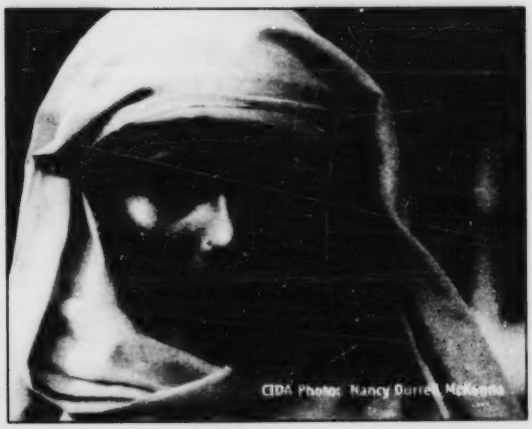
CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change builds on this legacy. In response to the complex and diverse challenges of globalization, the Strategy also begins to address those changes to our development cooperation program that will enable us to meet most effectively the realities of an increasingly interdependent world.

> Sustainable development does not define a particular path for development, but focusses on what would enhance the quality of life. It requires the capacity to adapt to constantly changing conditions, as well as the flexibility to work with uncertainty and with differences in local conditions and in public expectations shaped by culture, values and experience. Above all, it is participatory, ensuring that local communities and individuals have substantive input into designing and implementing development programs and projects. Only when local people have a sense of ownership and personal investment in their own development will they have a stake in ensuring its long-term sustainability.
>
> *Our Commitment to Sustainable Development*, 1997

The Strategy shows that our understanding of sustainable development will continue to evolve —our approach to sustainable development is dynamic, and our Strategy, as a living document, reflects this dynamism. Reflecting the centrality of sustainable development in all of CIDA's work, we will be integrating the Strategy into our business cycle. Our Strategy will become the strategic and unifying business plan for the Agency. It is our key means to better align our work with our mandate, as it sets out our short- to medium-term objectives and the results we hope to obtain.

The Strategy is also intended as a platform for review and thoughtful change—it can be refined in response to changing conditions and increasing knowledge. Thus, our Strategy gives us our three-year strategic framework, but we will revisit and revise its actions annually, as experience warrants.

Finally, CIDA's Strategy 2001-2003 sets the foundation for addressing the longer term changes of evolving development challenges in the 21st century.



CIDA's mandate and policy framework

The foreign-policy context

The Government's foreign policy statement, *Canada in the World*, was tabled in Parliament in February 1995, following a foreign-policy review which involved extensive public consultations. It reflects Canada's potential to influence global change and to benefit from the opportunities offered by this change.

Canada in the World treats foreign policy as an integrated whole, in which international assistance —like trade and diplomacy—is seen as part of a larger policy which seeks to achieve three broad, overarching objectives. International assistance:

- is an investment in **prosperity and employment.** In the long run, international assistance promotes social and economic growth in developing countries and countries in transition (CITs), which contributes to a stronger global economy in which Canadians and other peoples can grow and prosper. It connects the Canadian economy to some of the world's fastest growing markets—the markets of the developing world—and to the transitional economies of Central and Eastern Europe;

- contributes to **global security**, and Canada's long-term security, by tackling many key threats to human security, such as the abuse of human rights, disease, environmental degradation, population growth, and the widening gap between rich and poor. It also supports initiatives aimed at preventing conflict or restoring peace in war-torn societies;

- is one of the clearest international expressions of **Canadian values and culture**—of Canadians' desire to help the less fortunate and of their strong sense of social justice, democratic governance, and participatory government. It is also an effective means of sharing these values with the rest of the world, for example, through CIDA's support for human rights and gender equality. CIDA's support for La Francophonie and the Commonwealth is an expression of Canada's bicultural nature, and the Agency's programming in a very wide range of countries reflects the increasingly multicultural nature of Canadian society.

Finally, international assistance is a source of national pride and a force for national unity. Through the development cooperation program, Canadians reaffirm and reinforce the beliefs they have in common as a society which help bind them together.

International assistance: Mandate and priorities

Canada in the World sets out a clear **mandate** for official development assistance (ODA), and offers a focus by establishing six priorities to guide ODA programming:

The purpose of Canada's official development assistance is to support sustainable development in developing countries, in order to reduce poverty and to contribute to a more secure, equitable, and prosperous world.

Sustainable development has been at the core of CIDA's work for a number of years. The Agency has worked to address the challenges raised by the report of the Brundtland Commission, including the need to support continued growth in developing countries in ways which are more equitable and ecologically sustainable. CIDA has incorporated sustainable development into its policies, based on its substantial experience with integrating the economic, social, political, environmental, and cultural aspects of development.

Based on its sustainable development mandate, CIDA developed a poverty-reduction strategy which commits the Agency to making poverty reduction a key element of each of its six ODA program priorities:

- **basic human needs**, to meet the needs of people living in poverty in primary health care, basic education, family planning, nutrition, water and sanitation, and shelter, as well as to respond to emergencies with humanitarian assistance—*Canada in the World* commits the Government to providing 25 percent of its ODA to basic human needs;
- **gender equality**, to support the achievement of equality between women and men to ensure sustainable development;
- **infrastructure services**, to help developing countries deliver environmentally sound infrastructure services—for example, rural electricity and communications—with an emphasis on poorer groups and on building capacity;
- **human rights, democracy, and good governance**, to increase respect for human rights, including children's rights, to support democracy and responsible government, and to strengthen civil society;
- **private-sector development**, to promote sustained and equitable economic growth by supporting private-sector development in developing countries and organizations which are working in micro-enterprise and small-business development to promote income generation; and
- **environment**, to help developing countries protect their environment and contribute to addressing global and regional environmental issues.

CIDA's mandate also includes working with the countries in transition (CITs) of Central and Eastern Europe (CEE):

To support democratic development and economic liberalization in Central and Eastern Europe and the newly independent states by building mutually beneficial partnerships.

Programming in CEE has the following four priorities:

- to assist in the **transition to market-based economies;**
- to encourage **good governance, democracy, political pluralism, the rule of law, and adherence to international norms and standards;**
- to facilitate **Canadian trade and investment links with the region;** and
- to assist international efforts to **reduce threats** to international and Canadian **security**.

International development cooperation: Diverse, complex, and connected challenges

Change for the better

Over the past 50 years, there has been tremendous change in the developing world—much of it shaped by globalization. Overall, this change has been for the better. The developing world as a whole enjoys far higher standards of living today than it did a half-century ago. For example:

- life expectancy has jumped from 46 years to 63 years;
- infant mortality has dropped from nearly 150 per 1,000 births to under 60;
- the population with access to safe water rose from 41 percent in 1975 to nearly 70 percent in 1996;
- adult literacy jumped by 50 percent in the last two decades, and primary school enrolments are now at very high levels; and
- birth rates have dropped dramatically in almost every country (from over 6 births per woman in the 1950s to 3.6 births, and still dropping).

A number of developing countries have also made significant progress on the economic front. Some now produce consumer goods that rival those of the industrial world. Overall, per-capita gross domestic product (GDP) in developing countries nearly tripled between 1960 and 1993 (from $330 in the 1960s to $823 in 1993). Developing countries also now account for about 25 percent of world merchandise trade.

This economic progress has been accompanied by a dramatic surge in private capital flows to developing countries, although these flows have been concentrated in just a few. In the 1970s and 1980s, official finance comprised half of all capital going to developing countries. By 1996, this share had fallen to one-quarter, with private flows reaching $250 billion.

There has also been a strong trend towards democratization in the developing world and in Central and Eastern Europe. The fall of communism has led to greater political openness in the former Soviet bloc. The Americas have also seen substantial democratization, with the transition from longstanding dictatorships in the Southern Cone and the gradual emergence from conflict and repression in Central America. There has also been progress in some African countries—most notably in South Africa, with the demise of apartheid—but democracy remains fragile on the continent.

Overall, then, globalization has helped to expand opportunities for millions of people around the world. Some countries that were once poor have become wealthy, and are able to offer their citizens far better standards of living than was the case just 30 years ago. More people live under democracy than ever before, and it is increasingly difficult for repressive regimes to abuse their populations at will, in silence, and without the risk of international sanction. The past 50 years have also seen the establishment of the institutions and rules that will be required for effective global governance in the century ahead.

But the benefits have been shared unevenly and poverty remains

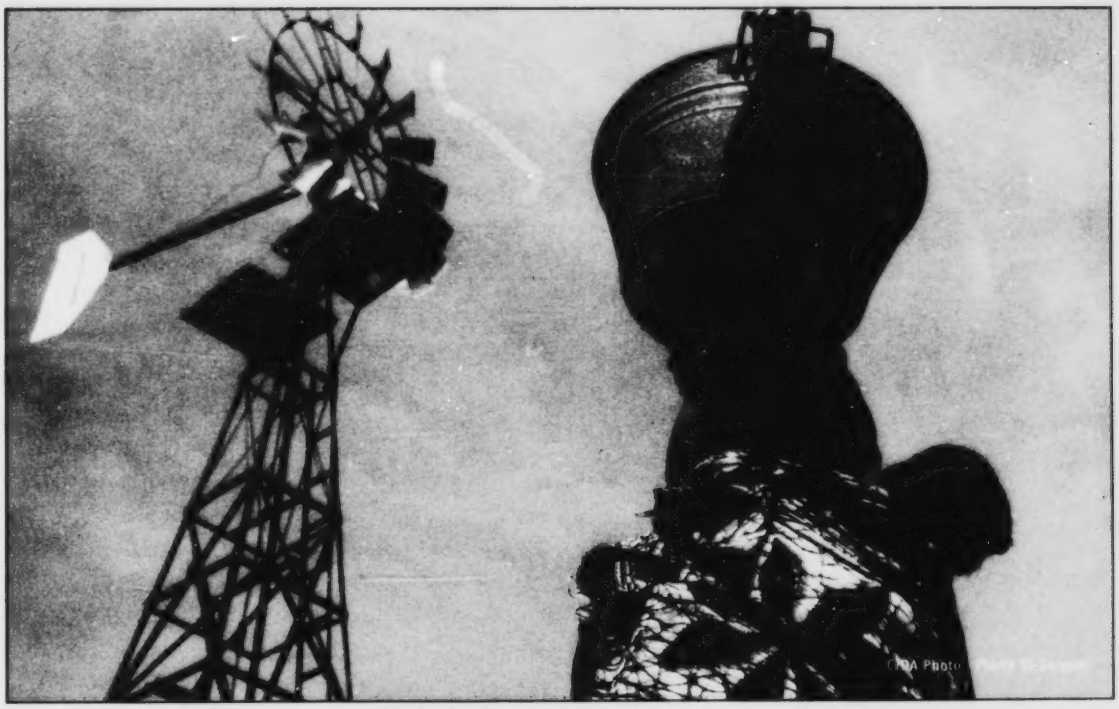
At the same time, the benefits of globalization have been shared unevenly across the developing world, and many substantial challenges remain. Poverty is an ongoing and daunting challenge, particularly for women and girls, due to persistent gender inequalities. Children are often particularly disadvantaged. Although the proportion of people living in poverty is shrinking, population growth in poor countries means the actual number of poor people is rising. Overall, about 1.5 billion people now live in absolute

poverty—on less than US$1 a day—up from 1.2 billion in 1987. By 2015, that number may reach 1.9 billion. The gap between rich and poor has also grown. Today, the richest fifth of the world's population receives 85 percent of total world income. The poorest fifth receives just 1.4 percent of this total.

This gap between rich and poor is also being mirrored in the new information economy. A digital divide is emerging between North and South. Industrialized economies are moving toward greater dependence on increasingly sophisticated information technologies. Yet, more than half of humanity has never used a telephone, and there are more telephones on the island of Montréal than in all of Bangladesh. Debt burden also continue to pose significant obstacles for the poorest countries, and access to private capital flows is limited to a few developing states.

The development situation in Africa remains the most challenging. Many African countries, especially in sub-Saharan Africa, have been burdened with slow economic growth and, in many cases, brutal conflict. HIV/AIDS is having a growing impact on the continent; by 1997, it had resulted in a decline in life expectancy in some countries to pre-1980 levels. In Africa, progress towards resolving these and other challenges is hindered by inadequate capacity, particularly within government, to foster sustainable development.

Many other challenges face other parts of the developing world. Despite rapid growth in several Asian countries, Asia continues to house half of the world's poor women and men. Even its more advanced economies remain vulnerable to economic setbacks, as evidenced in the recent financial crisis. Latin America and the Caribbean have seen a return to growth after the "lost decade" of the 1980s, but it has not been growth with



M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

The development principles underlying the international development goals

The following principles are set out in the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) document called *Shaping the 21st Century*:

- **Effective partnerships** between partner countries and external partners, through which development programs are delivered, and which clearly reflect partners' shared objectives and respective contributions.
- **Local ownership**, which means that development strategies must be developed by partner countries and reflect their priorities, rather than the priorities of donors. This implies a strong focus, where needed, on strengthening the capacity of developing countries and CITs to plan and manage their own development. Local ownership is seen both as a way to ensure that donor efforts do respond to local priorities, and that programs or initiatives supported through development cooperation programs will be sustainable over time, particularly once donor investments wind down.
- **Improved donor coordination** with partner countries bearing the main responsibility for coordinating their development cooperation, although external partners also have a strong role to play in ensuring their development programs work in complementary fashions. In cases where capacity is weak, donors—bilateral and multilateral—continue to encourage the use of regular fora for coordination and to ensure local participation.
- **A results-based approach** with improved monitoring and evaluation of development programs.
- **Greater coherence** in those "non-aid" policies of industrialized countries that can have profound effects on the developing world; for example, policies on trade, investment, and technology transfer.

equity, and enormous disparities in wealth could undermine the prospects for sustainable growth and continued democratization. Many of the small countries of the Caribbean remain very vulnerable to major global trends, such as the loss of trade preferences, climate change, and international crime, with the potential to undermine democratic governments and increase poverty levels.

The picture is also mixed in the countries of the former Soviet bloc. Some have made good progress in shifting to more democratic forms of government and in the transition to market economies. At the same time, the former Yugoslavia remains a flashpoint for conflict, and trends in Russia point to precipitously declining standards of living and an overall reduction in population.

While the extent of these challenges should not be underestimated, it is also important to bear in mind that the main story for the developing world over the past half-century has been one of progress. Many of the main indicators of human well-being—life expectancy, child health, and education—show improvement, although others, like maternal mortality, do not. There is good reason to think that progress will continue over the next decade. It is worth noting that most of this progress has been achieved through the efforts of developing countries themselves.

Significant learning has taken place

One factor weighing in favour of continuing progress is the significant learning process that has taken place in development thinking and practice. Early development planners had little experience or research to go on, and their efforts were influenced by the inappropriate example of European reconstruction. Today, development agencies have more than 50 years of experience to draw on, and a significant body of research concerning what makes development cooper-

ation effective. Over the past decade, these lessons—accumulated, tested, and adapted—have been drawn together into a comprehensive model of development.

While experience suggests our understanding of development will continue to grow, that there will always be new lessons to learn, and that development remains a long-term process, the comprehensive development model now being explored by donor and recipient countries is grounded in a much more substantial body of evidence than was available to development planners even a decade ago. There is thus good reason to think that it offers developing countries and CITs, and their partners in the developed world, approaches to development that hold out heightened potential for support.

Views are converging on the most effective approaches to development programming, and a consensus was reached on a set of targets for international development and the principles for effective programming. This consensus is set out most clearly in the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) document called *Shaping the 21st Century: The Contribution of Development Cooperation*, a 1996 document which has been endorsed by the G-7, the United Nations (UN), the World Bank, and the International Monetary Fund (IMF).

The international development goals

The targets that make up one element of this consensus are known as the international development goals, which are set out in *Shaping the 21st Century*. They are:

- a reduction by half in the proportion of people living in extreme poverty between 1990 and 2015;
- universal primary education in all countries by 2015;
- demonstrated progress towards gender equality by eliminating gender disparity in primary and secondary education by 2005;
- a reduction by two-thirds in the mortality rates for infants and children under 5, and a reduction by three-fourths in maternal mortality by 2015;
- access through the primary health-care system to reproductive health services for all individuals of appropriate ages by 2015; and
- the implementation of national strategies for sustainable development by 2005.

Effective development programming approaches

This consensus is supported by a growing convergence of views on the most effective programming approaches for development cooperation. These new approaches are based on a more holistic view of development, which stands in contrast to earlier models that tended to focus on narrower aid strategies:

- **Striking a balance.** A balance must be struck between working at both the macro- and micro-levels. This means, for example, looking at current account balances and trade policies—the macro—while also investing in social services and safety nets—the micro. This has influenced the work of institutions that have traditionally been known for their preoccupation with macro-policies alone. In the case of the IMF, this has meant working not only at the level of policy reform, but looking as well at measures to reduce poverty and ease the burden of adjustment on the poor. This approach is embodied in the approach to poverty reduction set out in the World Bank's *World Development Report 2000/2001: Attacking Poverty*, which notes that societies that discriminate based on gender pay the price with more poverty, slower growth, and a lower quality of life.

The development principles underlying the international development goals

The following principles are set out in the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) document called *Shaping the 21st Century:*

- **Effective partnerships** between partner countries and external partners, through which development programs are delivered, and which clearly reflect partners' shared objectives and respective contributions.
- **Local ownership**, which means that development strategies must be developed by partner countries and reflect their priorities, rather than the priorities of donors. This implies a strong focus, where needed, on strengthening the capacity of developing countries and CITs to plan and manage their own development. Local ownership is seen both as a way to ensure that donor efforts do respond to local priorities, and that programs or initiatives supported through development cooperation programs will be sustainable over time, particularly once donor investments wind down.
- **Improved donor coordination** with partner countries bearing the main responsibility for coordinating their development cooperation, although external partners also have a strong role to play in ensuring their development programs work in complementary fashions. In cases where capacity is weak, donors—bilateral and multilateral—continue to encourage the use of regular fora for coordination and to ensure local participation.
- **A results-based approach** with improved monitoring and evaluation of development programs.
- **Greater coherence** in those "non-aid" policies of industrialized countries that can have profound effects on the developing world; for example, policies on trade, investment and technology transfer.

equity, and enormous disparities in wealth could undermine the prospects for sustainable growth and continued democratization. Many of the small countries of the Caribbean remain very vulnerable to major global trends, such as the loss of trade preferences, climate change, and international crime, with the potential to undermine democratic governments and increase poverty levels.

The picture is also mixed in the countries of the former Soviet bloc. Some have made good progress in shifting to more democratic forms of government and in the transition to market economies. At the same time, the former Yugoslavia remains a flashpoint for conflict, and trends in Russia point to precipitously declining standards of living and an overall reduction in population.

While the extent of these challenges should not be underestimated, it is also important to bear in mind that the main story for the developing world over the past half-century has been one of progress. Many of the main indicators of human well-being—life expectancy, child health, and education—show improvement, although others, like maternal mortality, do not. There is good reason to think that progress will continue over the next decade. It is worth noting that most of this progress has been achieved through the efforts of developing countries themselves.

Significant learning has taken place

One factor weighing in favour of continuing progress is the significant learning process that has taken place in development thinking and practice. Early development planners had little experience or research to go on, and their efforts were influenced by the inappropriate example of European reconstruction. Today, development agencies have more than 50 years of experience to draw on, and a significant body of research concerning what makes development cooper-

ation effective. Over the past decade, these lessons—accumulated, tested, and adapted—have been drawn together into a comprehensive model of development.

While experience suggests our understanding of development will continue to grow, that there will always be new lessons to learn, and that development remains a long-term process, the comprehensive development model now being explored by donor and recipient countries is grounded in a much more substantial body of evidence than was available to development planners even a decade ago. There is thus good reason to think that it offers developing countries and CITs, and their partners in the developed world, approaches to development that hold out heightened potential for support.

Views are converging on the most effective approaches to development programming, and a consensus was reached on a set of targets for international development and the principles for effective programming. This consensus is set out most clearly in the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) document called *Shaping the 21st Century: The Contribution of Development Cooperation*, a 1996 document which has been endorsed by the G-7, the United Nations (UN), the World Bank, and the International Monetary Fund (IMF).

The international development goals

The targets that make up one element of this consensus are known as the international development goals, which are set out in *Shaping the 21st Century*. They are:

- a reduction by half in the proportion of people living in extreme poverty between 1990 and 2015;
- universal primary education in all countries by 2015;
- demonstrated progress towards gender equality by eliminating gender disparity in primary and secondary education by 2005;
- a reduction by two-thirds in the mortality rates for infants and children under 5, and a reduction by three-fourths in maternal mortality by 2015;
- access through the primary health-care system to reproductive health services for all individuals of appropriate ages by 2015; and
- the implementation of national strategies for sustainable development by 2005.

Effective development programming approaches

This consensus is supported by a growing convergence of views on the most effective programming approaches for development cooperation. These new approaches are based on a more holistic view of development, which stands in contrast to earlier models that tended to focus on narrower aid strategies:

- **Striking a balance.** A balance must be struck between working at both the macro- and micro-levels. This means, for example, looking at current account balances and trade policies—the macro—while also investing in social services and safety nets—the micro. This has influenced the work of institutions that have traditionally been known for their preoccupation with macro-policies alone. In the case of the IMF, this has meant working not only at the level of policy reform, but looking as well at measures to reduce poverty and ease the burden of adjustment on the poor. This approach is embodied in the approach to poverty reduction set out in the World Bank's *World Development Report 2000/2001: Attacking Poverty*, which notes that societies that discriminate based on gender pay the price with more poverty, slower growth, and a lower quality of life.

- **Timing.** Timing is critical, particularly when change is being fostered in both the political and economic realms. For example, capital account liberalization should not be undertaken in the absence of sound systems for financial regulation. In the political arena, this means that democratization means more than holding elections; it also requires developing the conditions for democracy, such as building the capacity of civil society, the development of rule of law, and respect for human rights.

- **Broad-based approaches.** The comprehensive model recognizes the importance of taking full account of the economic, social, political, environmental, and cultural dimensions of development. This means looking at the economic and physical infrastructure of a country, its social infrastructure—e.g., health, education, social safety nets—and the institutional infrastructure—public service, legal systems, regulatory bodies—using gender analysis.

- **Human rights, democracy, and good governance.** The broad setting for development must be sound. Governance is particularly important; that is, the way a country is governed and the soundness of its laws, regulations, and institutions have a profound effect on development success and the effectiveness of development cooperation investments. The importance of governance to aid success has been demonstrated most compellingly in the World Bank's 1998 research report, *Assessing Aid*, which showed that good governance and a sound policy environment were the most important determinants of aid effectiveness and development progress.

- **Engaging civil society.** This comprehensive model also recognizes the importance of engaging civil society in all aspects of development. One of the clearest lessons of development experience is that participation must be an integral feature of the selection, design, and implementation of development interventions. A healthy civil society helps make informed participation possible, particularly at the local levels. It is also an important element in supporting democratization and improved governance in developing countries, and in those countries in Central and Eastern Europe that are emerging from decades of statism and central planning.

Facing the challenge

For more than three decades, CIDA has pursued a development mandate in countries in Africa and the Middle East, Latin America and the Caribbean, and Asia. More recently, in 1995, it also assumed responsibility for international assistance programs in the countries of the former Soviet bloc—the countries in transition. Over this 30-year period, CIDA established a reputation for excellence in a number of areas, and was viewed by other donor organizations as one of the more innovative development cooperation agencies. It has been recognized for its leadership on gender equality in development, and for involving non-governmental organizations, institutions, and the private sector in its programming. CIDA was also an early advocate of incorporating environmental dimensions in development pro-gramming, and some of its work on environment and development in Southeast Asia in the 1980s and 1990s was seen as state-of-the-art environmental programming and was emulated by other donor agencies.

Today, CIDA is undertaking a process of change and renewal that builds on these strengths, and looks forward to new approaches to development programming that offer the hope of increased impact and effectiveness. As a first step, CIDA released *CIDA's Social Development Priorities: A Framework for Action* in September 2000. This Framework focusses a much greater share of the Agency's resources on four areas fundamental to development progress: health and nutrition, basic education, HIV/AIDS, and child protection, with gender equality as an integral part of all these priority areas. This is an important step in focussing CIDA's efforts on those basic areas of human need where development investments often have the most far-reaching impacts.

CIDA has also initiated a complementary longer term review which explores new approaches that offer ways to increase the effectiveness of Canada's development cooperation program, and ensure its continuing relevance in a world driven by increasing globalization.

Finally, the Agency has developed *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change.*

CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change

CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change reflects the emerging consensus on the targets for international development and their underlying principles, as well as the approaches for effective development programming. The Strategy demonstrates the process of change and renewal which we have undertaken—the objectives and priority actions in support of these objectives that we believe we need to address, as a development agency, to most effectively meet the evolving development challenges in the 21st century. We have found that developing our Strategy provided us with a unique opportunity to bring together the various change processes we have in play, in order to have a greater coherence between our mandate and all of our activities. Our Strategy draws on the skills and expertise of many development partners—in Canada within the international community, and in the developing countries and CITs themselves.

The Strategy shows that our understanding of sustainable development will continue to evolve —our approach to sustainable development is dynamic, and our Strategy, as a living document, reflects this dynamism. Reflecting the centrality of sustainable development in all of CIDA's work, we will be integrating the Strategy into our business cycle. *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003* will become the Agency's strategic business plan, against which we will report on our progress to Parliament through our annual Departmental Performance Report. In this way, the Strategy gives us our three-year strategic framework, but we will revisit and revise its actions annually, as experience warrants. The Strategy is our key means to better align our work with our mandate—it sets out our short- to medium-term objectives and the results we hope to obtain, and it allows us to identify the coherence gaps that reduce our effectiveness in achieving our objectives. It sets the framework for allocating our resources, and for our accountability through Parliament to Canadians.

Finally, the Strategy provides a framework within which to integrate the results of our long-term review. These results will nourish the next edition of CIDA's Sustainable Development Strategy in 2003, and will identify new approaches to development programming that will further increase its impact and effectiveness.

The goals of CIDA's Strategy

CIDA's mandate, as the lead government organization responsible for Canadian development cooperation, is sustainable development. Precisely because it is our mandate, we chose it and its articulation for countries in transition (CITs) as our two long-term policy and program goals for *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change*. In addition, we chose a third long-term goal specifically related to the Agency's management systems and structures. (Please refer to Appendix 1, "Framework for CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003," for a comprehensive overview of our Strategy.)

The two long-term development **policy and program** goals for the Strategy are:

- **to support sustainable development in developing countries in order to reduce poverty and to contribute to a more secure, equitable, and prosperous world; and**

- **to support democratic development and economic liberalization in Central and Eastern Europe by building mutually beneficial partnerships.**

We chose the following as our long-term goal for **management systems and structures:**

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

- **to apply a management-system approach based on continual improvement in implementing CIDA's sustainable development mandate.**

These three long-term goals are supported by objectives, strategies, actions, and results, as described in the following sections. Our six policy and program objectives reflect the specific areas in which we believe our development capacity must be strengthened to more effectively achieve our development goals, and for CIDA to remain credible with partner countries, other development agencies, and the Canadian public. Our three management objectives demonstrate our desire to continually improve our performance through new ideas, knowledge, and insights.

Objectives, strategies, actions, and results

***Objective 1*: To reinforce CIDA's capacity to contribute to equitable and environmentally sustainable growth in developing countries and CITs that strengthens the economic, political, and socio-cultural capabilities of women and men, girls and boys.**

Our Strategy earlier presented the diverse, complex, and connected challenges CIDA faces as an international development agency coming into the 21st century. We wish to draw on the lessons of 50 years of development cooperation and the knowledge CIDA has built up over the past 30 years, and take the opportunity to reorient our development cooperation program in ways that will allow us to deliver international assistance more effectively. This includes building on existing approaches proven to be effective, and adopting new approaches that promise increased development effectiveness.

Capacity development for sustainable development

CIDA initiatives are more sustainable when we focus our development cooperation efforts on working with our partner countries to strengthen their own capacities to:

- develop a sound policy framework which encourages stable, growing economies with full scope for a vigorous private sector and an adequate fiscal base;
- invest in social development, especially education, primary health care, and population activities;
- enhance the participation of civil society, and notably women, in economic and political life, and work to reduce social inequalities;
- strengthen good governance and public management, democratic accountability, the protection of human rights, and the rule of law;
- promote sustainable environmental practices; and
- address root causes of potential conflict, limiting military expenditure and targeting reconstruction and peacebuilding efforts toward longer term reconciliation and development.

CIDA has a strong reputation for delivering development cooperation programs in countries throughout the world, and it has been a leader in key areas of development programming—for example, in gender equality and civil-society engagement.

Our fundamental mandate set out in *Canada in the World* remains relevant. It is a mandate with firm roots in Canadians' values, set in a context which recognizes that Canadian interests are also served by measures that address our global interdependence. We will continue to build on this strong and respected foundation.

At the same time, CIDA's programs and policies must continue to evolve to reflect knowledge, accumulated over the last half-century, on how to

- **to apply a management-system approach based on continual improvement in implementing CIDA's sustainable development mandate.**

These three long-term goals are supported by objectives, strategies, actions, and results, as described in the following sections. Our six policy and program objectives reflect the specific areas in which we believe our development capacity must be strengthened to more effectively achieve our development goals, and for CIDA to remain credible with partner countries, other development agencies, and the Canadian public. Our three management objectives demonstrate our desire to continually improve our performance through new ideas, knowledge, and insights.

Objectives, strategies, actions, and results

***Objective 1*: To reinforce CIDA's capacity to contribute to equitable and environmentally sustainable growth in developing countries and CITs that strengthens the economic, political, and socio-cultural capabilities of women and men, girls and boys.**

Our Strategy earlier presented the diverse, complex, and connected challenges CIDA faces as an international development agency coming into the 21st century. We wish to draw on the lessons of 50 years of development cooperation and the knowledge CIDA has built up over the past 30 years, and take the opportunity to reorient our development cooperation program in ways that will allow us to deliver international assistance more effectively. This includes building on existing approaches proven to be effective, and adopting new approaches that promise increased development effectiveness.

Capacity development for sustainable development

CIDA initiatives are more sustainable when we focus our development cooperation efforts on working with our partner countries to strengthen their own capacities to:

- develop a sound policy framework which encourages stable, growing economies with full scope for a vigorous private sector and an adequate fiscal base;
- invest in social development, especially education, primary health care, and population activities;
- enhance the participation of civil society, and notably women, in economic and political life, and work to reduce social inequalities;
- strengthen good governance and public management, democratic accountability, the protection of human rights, and the rule of law;
- promote sustainable environmental practices; and
- address root causes of potential conflict, limiting military expenditure and targeting reconstruction and peacebuilding efforts toward longer term reconciliation and development.

CIDA has a strong reputation for delivering development cooperation programs in countries throughout the world, and it has been a leader in key areas of development programming—for example, in gender equality and civil-society engagement.

Our fundamental mandate set out in *Canada in the World* remains relevant. It is a mandate with firm roots in Canadians' values, set in a context which recognizes that Canadian interests are also served by measures that address our global interdependence. We will continue to build on this strong and respected foundation.

At the same time, CIDA's programs and policies must continue to evolve to reflect knowledge, accumulated over the last half-century, on how to

deliver aid more effectively. As well, the challenges posed by globalization point clearly to the need for more effective international cooperation and a more focussed sense of Canada's role and interests in the world.

Strategies

- To conduct a long-term review within the parameters of CIDA's existing mandate, in consulta-tion with Canadian partners and stakeholders, of the key policy, program, and institutional changes which the Agency must address to meet evolving development challenges in the 21st century.

Key actions

- Implement the results of CIDA's long-term review, called *Towards a Long-Term Strategy for Canada's International Assistance Program: A Framework for Consultation*.
- Update *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003* in light of the conclusions of the long-term review.
- With partners, continue to design, implement, and improve results-based development programs and projects in support of CIDA's international assistance priorities for developing countries and CITs.
- With Canadian partners, define the new and innovative partnership arrangements which will best support the implementation of the conclusions of the long-term review.
- With partners, pilot and replicate innovative, integrative, analytical tools and frameworks throughout CIDA's programs to better translate broad sustainable development concepts into planning and decision-making at the program and project levels.

- Determine realistic and demonstrable CIDA contributions toward meeting the international development goals.

Desired results

Long-term strategic (six years)

- The economic, political, and socio-cultural capabilities of women and men, girls and boys, to meet adequate standards of human well-being are strengthened.

Near-term intermediate (three years)

- CIDA's capacity to contribute to equitable and environmentally sustainable growth in developing countries and CITs is reinforced.

***Objective 2*: To pursue improved programming approaches for poverty reduction as a concrete expression of Canada's commitment to the developing world's fundamental need to reduce poverty and inequity.**

For many—though not all—developing countries, reducing poverty is the overriding concern of government. Even in countries where government commitment to poverty reduction is weak, the forces within society working for change—for example, civil society—are likely to focus their efforts on improving the lot of the poor.

Long-term sectoral impact at the country-program level

Substantial and lasting poverty reduction requires systemic change that demands not only well-designed programs but also consistent and sustained commitment and adequate funding. CIDA has been working in Bangladesh since 1975. Twenty-five years have shown the fruits of our long-term commitment and investment, as strong and sustainable development results are being achieved.

The **results we expected** when we entered into partnership with Bangladesh included improved access for the poor to health, education, shelter, food/nutrition, and water; improved institutional capacity for sustainable human development; and the ability of vulnerable groups to increase their productive activities.

The **results we've achieved**: Working closely with our partner, we see that our long-term involve-ment in the provision of basic human needs in Bangladesh continues to bear fruit at the policy, organizational, and individual levels. Twenty-five years of investment and involve-ment in health policy and health-sector reform by CIDA, in concert with other donors, has resulted in Bangladesh being ranked 88 out of 191 countries in terms of health-system performance. This is far above Bangladesh's economic ranking, and is undoubtedly due to the concerted efforts of Bangladesh and its donors. Advances in school enrolment and educational attainment are being achieved by the CIDA-supported Non-Formal Education Project, as more children, especially girls, move into the formal education system. CIDA-supported micro-finance programs have not only increased incomes for large numbers of poor people, but have also moved the sector towards greater overall sustainability and have enhanced the life skills and social standing of borrowers.

The Rural Maintenance Program works with women too poor to be reached by conventional means and, through a five-year program, increases their income-earning opportunities, integration, and social and political status in their communities.

A project with the Unitarian Service Committee of Canada (USC), which works with the poorest of the poor on 'social immunization,' has significantly reduced divorce, abandonment, and family violence. The project is now being replicated by 22 other non-governmental organizations (NGOs), without any financial support from CIDA or USC.

The NGO Policy Education Project was instrumental in drafting new legislative instruments on plant protection and biodiversity, while also working with small farmers to diversify and strengthen their agricultural practices and to increase their incomes.

Objective 2: **To pursue improved programming approaches for poverty reduction as a concrete expression of Canada's commitment to the developing world's fundamental need to reduce poverty and inequity.**

For many—though not all—developing countries, reducing poverty is the overriding concern of government. Even in countries where government commitment to poverty reduction is weak, the forces within society working for change—for example, civil society—are likely to focus their efforts on improving the lot of the poor.

Long-term sectoral impact at the country-program level

Substantial and lasting poverty reduction requires systemic change that demands not only well-designed programs but also consistent and sustained commitment and adequate funding. CIDA has been working in Bangladesh since 1975. Twenty-five years have shown the fruits of our long-term commitment and investment, as strong and sustainable development results are being achieved.

The **results we expected** when we entered into partnership with Bangladesh included improved access for the poor to health, education, shelter, food/nutrition, and water; improved institutional capacity for sustainable human development; and the ability of vulnerable groups to increase their productive activities.

The **results we've achieved**: Working closely with our partner, we see that our long-term involve-ment in the provision of basic human needs in Bangladesh continues to bear fruit at the policy, organizational, and individual levels. Twenty-five years of investment and involve-ment in health policy and health-sector reform by CIDA, in concert with other donors, has resulted in Bangladesh being ranked 88th out of 191 countries in terms of health-system performance. This is far above Bangladesh's economic ranking, and is undoubtedly due to the concerted efforts of Bangladesh and its donors. Advances in school enrolment and educational attainment are being achieved by the CIDA-supported Non-Formal Education Project, as more children, especially girls, move into the formal education system. CIDA-supported micro-finance programs have not only increased incomes for large numbers of poor people, but have also moved the sector towards greater overall sustainability and have enhanced the life skills and social standing of borrowers.

The Rural Maintenance Program works with women too poor to be reached by conventional means and, through a five-year program, increases their income-earning opportunities, integration, and social and political status in their communities.

A project with the Unitarian Service Committee of Canada (USC), which works with the poorest of the poor on 'social immunization,' has significantly reduced divorce, abandonment, and family violence. The project is now being replicated by 22 other non-governmental organizations (NGOs), without any financial support from CIDA or USC.

The NGO Policy Education Project was instrumental in drafting new legislative instruments on plant protection and biodiversity, while also working with small farmers to diversify and strengthen their agricultural practices and to increase their incomes.

Poverty reduction is the first of the international development goals. The primacy of poverty reduction to development cooperation and the comprehensive model is also reflected in World Bank and UN statements, and in the approach adopted by a number of other donor agencies.

Micro-finance and micro-enterprise development, poverty reduction, and sustainability

Over the last 15 years, CIDA has supported the development of ongoing **business development service** (BDS) delivery agents. BDS projects focus on establishing or strengthening an existing institution to deliver programs providing support to micro- and small enterprises that want to expand. The assistance can take a variety of forms, including training, technology, marketing assistance, firm-level counseling, or technical support. Its ultimate objective is to assist micro- and small enterprises to expand their revenues and profits and to create jobs. New employment for the poor and increased spending by the micro-enterprises in their communities are the primary links to poverty reduction.

The **Ghana Regional Appropriate Technology Industrial Service (GRATIS)** undertook technology and training support programs with existing firms. This has contributed to the creation of 2,000 direct jobs between 1994 and 1998, primarily in apprenticeships and textile training. The focus in the poorest parts of Ghana was on increasing the role of women in light manufacturing through provision of apprenticeship training—100 percent of women trained found jobs in their field. Average workers' real wages within GRATIS client firms were 1.34 times the national average. GRATIS client firms have improved their profitability, and GRATIS and its network of Intermediate Technology Training Units have steadily increased their reach of micro-, small, and medium enterprises that benefit from its programs.

For example, in its *World Development Report 2000/2001: Attacking Poverty*, the World Bank has again underlined the importance of focussing aid efforts on poverty reduction. Its report also introduces a fuller understanding of the many dimensions of poverty, and highlights the importance of expanding opportunity for the poor, empowering them—both women and men—to shape decisions about their own lives, and helping to improve their security against sickness, economic exclusion, and violence.

Central to Canadians' support for development cooperation is the firm belief that poverty reduction should lie at the heart of our efforts. This conviction is reflected in public expectations that our programs should be geared first and foremost to helping those living in poverty in the developing world.

CIDA's poverty-reduction strategy reflects the primacy of poverty reduction, and commits the Agency to making poverty reduction a key element of each of its six ODA program priorities.

Strategies

- To translate the vision and principles in *CIDA's Social Development Priorities: A Framework for Action* into an effective program for CIDA action.
- To strengthen the poverty-reduction focus of CIDA policies, programs, and projects to build developing-country and CIT capacity to reduce poverty and address inequity in an environmentally sustainable manner.

Key actions

- Develop and implement, in consultation with Canadian partners, the four action plans in support of *CIDA's Social Development Priorities:*

Poverty reduction is the first of the international development goals. The primacy of poverty reduction to development cooperation and the comprehensive model is also reflected in World Bank and UN statements, and in the approach adopted by a number of other donor agencies.

Micro-finance and micro-enterprise development, poverty reduction, and sustainability

Over the last 15 years, CIDA has supported the development of ongoing **business development service** (BDS) delivery agents. BDS projects focus on establishing or strengthening an existing institution to deliver programs providing support to micro- and small enterprises that want to expand. The assistance can take a variety of forms, including training, technology, marketing assistance, firm-level counseling, or technical support. Its ultimate objective is to assist micro- and small enterprises to expand their revenues and profits and to create jobs. New employment for the poor and increased spending by the micro-enterprises in their communities are the primary links to poverty reduction.

The **Ghana Regional Appropriate Technology Industrial Service (GRATIS)** undertook technology and training support programs with existing firms. This has contributed to the creation of 2,000 direct jobs between 1994 and 1998, primarily in apprenticeships and textile training. The focus in the poorest parts of Ghana was on increasing the role of women in light manufacturing through provision of apprenticeship training. 100 percent of women trained found jobs in their field. Average workers' real wages within GRATIS client firms were 1.34 times the national average. GRATIS client firms have improved their profitability, and GRATIS and its network of Intermediate Technology Training Units have steadily increased their reach of micro-, small, and medium enterprises that benefit from its programs.

For example, in its *World Development Report 2000/2001: Attacking Poverty*, the World Bank has again underlined the importance of focussing aid efforts on poverty reduction. Its report also introduces a fuller understanding of the many dimensions of poverty, and highlights the importance of expanding opportunity for the poor, empowering them—both women and men—to shape decisions about their own lives, and helping to improve their security against sickness, economic exclusion, and violence.

Central to Canadians' support for development cooperation is the firm belief that poverty reduction should lie at the heart of our efforts. This conviction is reflected in public expectations that our programs should be geared first and foremost to helping those living in poverty in the developing world.

CIDA's poverty-reduction strategy reflects the primacy of poverty reduction, and commits the Agency to making poverty reduction a key element of each of its six ODA program priorities.

Strategies

- To translate the vision and principles in *CIDA's Social Development Priorities: A Framework for Action* into an effective program for CIDA action.

- To strengthen the poverty-reduction focus of CIDA policies, programs, and projects to build developing-country and CIT capacity to reduce poverty and address inequity in an environmentally sustainable manner.

Key actions

- Develop and implement, in consultation with Canadian partners, the four action plans in support of *CIDA's Social Development Priorities:*

A Framework for Action (i.e., health and nutrition; basic education; HIV/AIDS; and child protection).

- Design and pilot, in select countries, new development programming frameworks and approaches in support of CIDA's ODA and CIT priorities.

- Update and implement CIDA's poverty-reduction strategy in light of developing-country and CIT priorities.

- Design and implement a facility for growth and poverty reduction.

Desired results

Long-term strategic (six years)

- Developing-country and CIT capacity is built to reduce poverty and inequities in an environmentally sustainable manner.

Near-term intermediate (three years)

- The vision and principles of *CIDA's Social Development Priorities: A Framework for Action* are translated into achievable action plans with developmental results and indicators consistent with the OECD's Development Assistance Committee (DAC) and country-specific targets.
- Lessons learned from piloting new development programming frameworks and approaches for poverty reduction are translated into improved program approaches for poverty reduction, as appropriate, throughout Agency programming.

***Objective 3*: To constructively engage developing countries and CITs in addressing key global challenges—a clean environment, human rights and gender equality, economic prosperity, good health and education, and human security.**

Interdependence means that there are common interests among states in a wide array of issues: the environment, peace and security, health and the suppression of disease, economic and financial stability, migration, the reduction in the transmission of communicable diseases, and the control of tra snational crime. All states have interests in these issues—which often have a strong values base—and advancing these interests requires, to a growing extent, improved international cooperation and more effective development partnerships.

The growing importance of developing countries and CITs addressing these global issues is also becoming more apparent. However, a number of factors make it difficult to engage developing countries and CITs in this agenda:

- For many—though not all—developing countries, reducing poverty is the overriding concern of government, not developing international laws and institutions on issues that may seem more remote from their priorities.

- Developing countries are often suspicious of the motives of industrialized countries in promoting global agreements and actions. Many developing countries feel that the industrialized world is asking them to live up to obligations they are not prepared to accept, and that their commitments to financing and technology transfer have not been adequately met.

- Market-access issues are a particular sore point with many developing countries. They often feel that the industrialized world preaches the virtues of trade liberalization and integration into the global economy, at the same time as it is reluctant to lower trade barriers, such as those on textiles and clothing, and reduce agricultural subsidies—both areas of vulnerability to the developed world but ones where poorer countries could benefit substantially.

- Both developing countries and CITs have identified their lack of capacity as a major obstacle to implementing multilateral environmental and trade agreements. There are many common elements to this among agreements, such as the lack of regulatory frameworks, scientific expertise, public-participation processes, and technical support. Analysis shows that the underlying problems of capacity relate to broader issues as well, including education, legal and administrative systems, and infrastructure needs.

To constructively engage developing countries and CITs in addressing key global issues, CIDA must develop and engage in ***more effective partnerships***.

Global climate change is one of the greatest environmental challenges of our time. Every individual around the world contributes to climate change and feels the effects of a warmer climate. A higher global temperature means a greater likelihood of more extreme weather, such as droughts, floods, and storms. It can also

increase the spread of certain diseases, disrupt agricultural production, and jeopardize infrastructure. Today, although industrialized countries are primarily responsible for green-house gas emissions, emissions in developing countries such as Brazil, China, and India are increasing, and are likely to surpass those of industrialized countries by 2020 if further action is not taken.

Many developing countries are reliant on agriculture. Food production is dependent on the weather and the fertility of the soil. With rainfall erratic and soil fertility often marginal, food production can become insufficient for a country's growing population. Poor soil management practices, increasing soil erosion, and deforestation further decrease the productive capacity of land that is already overused. An urgent need exists worldwide, but particularly in Africa, to support holistic and integrated approaches to reverse the rapid trend of land and water degradation, and to combat ***desertification***.

Developing countries' and CITs' ***domestic trade capacity*** must be strengthened to enable them to: take full advantage of the benefits offered by trade regimes; reduce poverty and inequity; better articulate and promote their interests in multilateral trade-related fora; and effectively implement existing trade agreements.

Strategies

- To forge sound, productive partnerships with developing-country and CIT partners.

- To strengthen the capacity of developing countries and CITs to negotiate and implement multilateral trade and environmental agreements.

Key actions

- Develop more effective partnerships across the range of CIDA development programs, projects, and initiatives with Canadian organizations and with developing-country and CIT governments, their civil societies, and their private sectors, as well as with other donors—all based on national and local ownership of development strategies, better donor coordination, and long-term commitment.

- Implement the Canada Climate Change Development Fund, in collaboration with other federal government departments (OGDs), aimed at reducing the causes of climate change, and helping developing countries and CITs adapt to the effects of climate change.

- Explore, with OGDs, the possibility of establishing similar capacity-development mechanisms for other global environmental issues, such as desertification and biodiversity.

- Develop, with other donors and in concert with OGDs, effective policy and programming approaches to building developing-country and CIT trade capacity, such as funding trade-related technical assistance projects; considering trade capacity-building in consultative group and other country/donor meetings; and developing coordinated Canadian responses to building trade capacity.

Desired results

Long-term strategic (six years)

- A select number of developing countries and CITs demonstrate capacity to successfully negotiate and implement multilateral trade and environmental agreements.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Near-term intermediate (three years)

- Long-term productive and coordinated development partnerships to address global issues in local and national development strategies are developed between CIDA, developing-country and CIT governments, civil society, and the private sector, in co-operation with other development agencies.
- Development partners and CIDA analyze and agree on priority global challenges to be addressed.

Gender equality policy implementation

In 1984, CIDA issued its first policy on Women in Development (WID) and demonstrated Canada's clear commitment to integrating gender issues in development. Based on a cycle of DO-LEARN-EVALUATE-RETHINK, the Policy has been updated several times since 1984. In 1998, the *WID and Gender Equity 1992-1995 Performance Review Report* concluded that policy implementation had not been sufficiently woven into the "fabric" of CIDA, and that defining results remained a challenge. CIDA's *1999 Assessment of Women in Development and Gender Equity in Evaluations* also concluded that, despite a solid corporate policy environment, the Agency's performance-review policy failed to outline explicit expectations for progress on gender equality.

These findings influenced the 1999 update of CIDA's **gender-equality policy**, which clearly delineates a corporate goal, objectives, and principles, and takes a results-oriented approach. It makes a commitment to develop the Agency's first performance review framework for a corporate policy, a framework for ensuring that Canada's development objectives for gender equality are clearly enunciated and effectively implemented, and that achievements are rigorously assessed.

***Objective 4*: To strengthen CIDA's policy influence, in Canada and internationally, to bring perspectives gained from working with developing countries and CITs to bear on key global challenges—a clean environment, human rights and gender equality, economic prosperity, good health and education, and human security.**

CIDA has a good record of developing innovative policies that have influenced other donors, international institutions, and partner countries. This is particularly the case for our approach to gender equality, where we have had an influence on how other DAC members understand and approach the issue. CIDA's work in the area of micro-finance reform has facilitated the establishment of the Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP).

CIDA will build on this legacy to engage more proactively in the development of Canadian policy positions on global challenges.

We believe that CIDA, working with its Canadian partners, has a responsibility to ensure that the decisions of the federal government with respect to global issues are informed by a sound appreciation of the development context. To this end, CIDA and its Canadian partners must continue to invest in the development of their own policy capability and its articulation in a wide range of areas that include, but are not limited to: human rights, including the rights of children; health; human security; and the relationship between trade, finance, and economic growth and between trade, development, and the environment. CIDA and its Canadian partners must also continue to be prepared to intervene more energetically in providing advice on policy issues that may, in the past, have been driven largely by domestic interests. In doing so, CIDA will seek to work more effectively with OGDs that share responsibility for development issues, or that are becoming increasingly involved in the international dimensions of their mandates.

Near-term intermediate (three years)

- Long-term productive and coordinated development partnerships to address global issues in local and national development strategies are developed between CIDA, developing-country and CIT governments, civil society, and the private sector, in co-operation with other development agencies.
- Development partners and CIDA analyze and agree on priority global challenges to be addressed.

Gender equality policy implementation

In 1984, CIDA issued its first policy on Women in Development (WID) and demonstrated Canada's clear commitment to integrating gender issues in development. Based on a cycle of DO-LEARN-EVALUATE-RETHINK, the Policy has been updated several times since 1984. In 1998, the *WID and Gender Equity 1992-1995 Performance Review Report* concluded that policy implementation had not been sufficiently woven into the "fabric" of CIDA, and that defining results remained a challenge. CIDA's *1999 Assessment of Women in Development and Gender Equity in Evaluations* also concluded that, despite a solid corporate policy environment, the Agency's performance-review policy failed to outline explicit expectations for progress on gender equality.

These findings influenced the 1999 update of CIDA's **gender-equality policy**, which clearly delineates a corporate goal, objectives, and principles, and takes a results-oriented approach. It makes a commitment to develop the Agency's first performance review framework for a corporate policy, a framework for ensuring that Canada's development objectives for gender equality are clearly enunciated and effectively implemented, and that achievements are rigorously assessed.

***Objective* 4: To strengthen CIDA's policy influence, in Canada and internationally, to bring perspectives gained from working with developing countries and CITs to bear on key global challenges—a clean environment, human rights and gender equality, economic prosperity, good health and education, and human security.**

CIDA has a good record of developing innovative policies that have influenced other donors, international institutions, and partner countries. This is particularly the case for our approach to gender equality, where we have had an influence on how other DAC members understand and approach the issue. CIDA's work in the area of micro-finance reform has facilitated the establishment of the Consultative Group to Assist the Poorest (CGAP).

CIDA will build on this legacy to engage more proactively in the development of Canadian policy positions on global challenges.

We believe that CIDA, working with its Canadian partners, has a responsibility to ensure that the decisions of the federal government with respect to global issues are informed by a sound appreciation of the development context. To this end, CIDA and its Canadian partners must continue to invest in the development of their own policy capability and its articulation in a wide range of areas that include, but are not limited to: human rights, including the rights of children; health; human security; and the relationship between trade, finance, and economic growth and between trade, development, and the environment. CIDA and its Canadian partners must also continue to be prepared to intervene more energetically in providing advice on policy issues that may, in the past, have been driven largely by domestic interests. In doing so, CIDA will seek to work more effectively with OGDs that share responsibility for development issues, or that are becoming increasingly involved in the international dimensions of their mandates.

Strategies

- To strengthen Agency policy and analytical capability so that CIDA can plan an effective, informed, and credible role in international policy discussions addressing key global challenges.

- To promote informed positions on key development issues with developing-country and CIT partners, other donors, multilateral organizations and institutions, OGDs, and Canadian stakeholders.

Key actions

- Work with Canadian partners to build expertise in current and new areas reflected in this Strategy.

- Establish a sound policy base for CIDA's approach to human security.

- In collaboration with OGDs and other donors, develop and promote informed and credible policy positions in multilateral fora on health, the environment, trade, human security, and gender equality.

Desired results

Long-term strategic (six years)

- CIDA is recognized in Canada and internationally as an active, articulate, informed, and influential participant in policy discussions on key global challenges.
- CIDA's interlocuters, both domestic and international, demonstrate an awareness and understanding of developing-country and CIT perspectives on key global issues.

- Near-term intermediate (three years)
  - The policy and analytical capabilities of CIDA and its partners are enhanced with respect to health and education, human rights and gender equality, economic prosperity, human security, and the environment, from an integrated development perspective.

***Objective 5*: To establish CIDA as a leading sustainable-development, knowledge-based, and continuous-learning organization in Canada and internationally.**

Privy Council Office recently tabled a paper which outlines the features of a learning organization:

"A learning organization is characterized by its ability to continually improve performance through new ideas, knowledge and insights. It is able to constantly anticipate, innovate and find new and better ways to fulfil its mission. It is continually changing its behaviour to reflect new ideas and insights.

It is built around people. People, their knowledge, know-how and ability to innovate, are at the heart of the learning organization.

It recognizes that learning is a collective undertaking involving the exchange of knowledge and ideas among people working together in teams and networks. Just as the machine in the industrial age expanded our physical capacity, the learning organization relies on teams and networks to expand our intellectual capacity." [1]

These features underlie CIDA's approach to becoming a leading knowledge-based and continuous-learning organization. We will build on our efforts to date to ensure that we:

- are strongly knowledge-based, learn continually from our experience, and use this learning to create better programming;
- intervene at a strategic level to achieve clearly defined objectives over time;
- use projects as a means of making program-level interventions;
- allow implementing agencies to adopt an iterative approach to program and project planning that responds and adjusts efficiently and appropriately to changing circumstances;

Global knowledge

The Global Knowledge Partnership (GKP)—established following the Global Knowledge '97 Conference held in Toronto, hosted by Canada and the World Bank—is developing into a major initiative. Implementation of a three-year action plan, approved at the GKP-II Conference in Kuala Lumpur in March 2000, has begun to demonstrate the potential to facilitate the sharing of knowledge about how to use information, without which countries cannot operate effectively in this information age. More than 50 partners from developed countries, developing countries, and CITs—governments, NGOs, multilateral donors such as the World Bank, bilateral donors, academic and research institutions, and private-sector bodies—are already active members of this unique network. GKP is operating on the basis of three tracks: access, empowerment, and transforming governance. CIDA is the lead organization for Canada's participation in GKP, and hopes to improve opportunities to harness knowledge for all partners involved in the development process.

1. *A Public Service Learning Organization: Directions for the Future*, Government of Canada, June 2000.

- Near-term intermediate (three years)
  - The policy and analytical capabilities of CIDA and its partners are enhanced with respect to health and education, human rights and gender equality, economic prosperity, human security, and the environment, from an integrated development perspective.

***Objective 5*: To establish CIDA as a leading sustainable-development, knowledge-based, and continuous-learning organization in Canada and internationally.**

Privy Council Office recently tabled a paper which outlines the features of a learning organization:

"A learning organization is characterized by its ability to continually improve performance through new ideas, knowledge and insights. It is able to constantly anticipate, innovate and find new and better ways to fulfil its mission. It is continually changing its behaviour to reflect new ideas and insights.

It is built around people. People, their knowledge, know-how and ability to innovate, are at the heart of the learning organization.

It recognizes that learning is a collective undertaking involving the exchange of knowledge and ideas among people working together in teams and networks. Just as the machine in the industrial age expanded our physical capacity, the learning organization relies on teams and networks to expand our intellectual capacity." [1]

These features underlie CIDA's approach to becoming a leading knowledge-based and continuous-learning organization. We will build on our efforts to date to ensure that we:

- are strongly knowledge-based, learn continually from our experience, and use this learning to create better programming;
- intervene at a strategic level to achieve clearly defined objectives over time;
- use projects as a means of making program-level interventions;
- allow implementing agencies to adopt an iterative approach to program and project planning that responds and adjusts efficiently and appropriately to changing circumstances;

Global knowledge

The Global Knowledge Partnership (GKP)—established following the Global Knowledge '97 Conference held in Toronto, hosted by Canada and the World Bank—is developing into a major initiative. Implementation of a three-year action plan, approved at the GKP-II Conference in Kuala Lumpur in March 2000, has begun to demonstrate the potential to facilitate the sharing of knowledge about how to use information, without which countries cannot operate effectively in this information age. More than 50 partners from developed countries, developing countries, and CITs—governments, NGOs, multilateral donors such as the World Bank, bilateral donors, academic and research institutions, and private-sector bodies—are already active members of this unique network. GKP is operating on the basis of three tracks: access, empowerment, and transforming governance. CIDA is the lead organization for Canada's participation in GKP and hopes to improve opportunities to harness knowledge for all partners involved in the development process.

1. *A Public Service Learning Organization: Directions for the Future*, Government of Canada, June 2000.

- monitor our activities effectively to identify potential problems without counter-managing;
- work in dynamic partnership with partner countries, other donors, and implementing agencies; and
- have our expertise in development—knowledge of the country, of the development situation and needs, of the desired solutions and how to achieve them—as our true value-added.

Critical for the Agency is to encourage the development of a corporate culture that attaches greater value to learning, knowledge-sharing, innovation, and experimentation.

Strategies

- To improve the creation, sharing, and application of knowledge between CIDA and its partners, and within CIDA.

Key actions

- Refocus and rebuild CIDA's scientific, technical, and advisory expertise (based on a comprehensive Agency and branch needs identification) in areas including, but not limited to: health; population and nutrition; education; gender equality; knowledge management; human rights and governance; natural resources; infrastructure services; social and life sciences; the environment (e.g., climate change); and environmental assessment.

- Work with our Canadian partners to design more effective means of facilitating knowledge creation and sharing in a dynamic and interactive way.

- Design approaches to better capture and share knowledge and expertise with our developing-country and CIT partners.

- Design and implement an Agency-wide Sustainable Development Learning Initiative.

- Improve formal continuous learning processes, including integrating lessons learned from **internal and external** audits and evaluations.

- Implement a multipronged approach to knowledge creation, sharing, and management:
  - test and evaluate corporate horizontal issue-specific networks;
  - identify and facilitate the best knowledge-sharing practices among branches and between headquarters and the field;
  - support the design of pilot programs so that they become genuine laboratories for creating, sharing, and applying knowledge;
  - create favourable conditions and incentives for learning and knowledge creation, including expressly valuing learning and knowledge-sharing in the new human-resources strategy; and
  - ensure coherence between the information-management and knowledge-management processes.

Desired results

Long-term strategic (six years)
- CIDA is recognized and sought after as a leading sustainable-development, knowledge-based, and continuous-learning organization in Canada and internationally.

Near-term intermediate (three years)
- Greater CIDA focus on learning; using and adapting lessons learned and sharing these with developing-country partners.
- Revised and shared vision and understanding of the dimensions and principles underlying sustainable development for CIDA.
- Tools developed and used for integrated decision-making in support of sustainable development.
- Informal learning and coherence is strengthened in the Agency's horizontal technical and thematic networks.
- CIDA has strengthened connections and cross-fertilization with Canadian and international knowledge centres.

***Objective 6*: To build on and strengthen public understanding, support, and informed action by Canadians on international development cooperation.**

The world has changed profoundly since developed countries first began providing development assistance to the developing world. The end of the Cold War has removed a powerful motive for aid-giving, but at the same time the interdependence generated by globalization has added new and persuasive reasons for development cooperation. Globalization and its attendant interdependence mean that public-policy issues are becoming more global in scope, and measures to address them must increasingly involve international cooperation—including development assistance. In this sense, development cooperation, and other forms of international cooperation, are very much an investment in long-term interests that Canada shares with other countries. This rationale for development cooperation does not displace the more traditional values-based support. Poverty reduction, which is the concrete

expression of this values base, remains the central objective for development cooperation. The mutual-interests rationale complements long-standing humanitarian concerns and reflects the increasing importance of international cooperation in an interdependent world. The emergence of an internationally recognized set of human-rights standards has implications for development cooperation, such as the growing recognition that a human-rights approach to development assistance is not just desirable but necessary.

Strategies

- To establish a long-term approach to influencing the opinions and attitudes of Canadians pertaining to development by taking advantage of new opportunities arising from CIDA's expanding mandate and Canada's evolving role on the world stage.

Key actions

- Elaborate a strategic communications approach, based on sustainable development, which defines target audiences using both an interests- and values-based rationale reflecting the evolving rationale for development cooperation, and which identifies programs and initiatives to achieve expected results.

- Employ innovative communications techniques and approaches.

- Implement a strategy for enhancing the presentation, organization, and relevance to Canadians of CIDA's Web site.

- Complete the design and implement two new elements of an expanded Development Information Program outreach program targeting two segments of Canadian society: youth and journalists.

- Continue to implement CIDA's Public Engagement Strategy and Action Plan.

Desired results

Long-term strategic (six years)

- A greater number of Canadians are aware of, and have a heightened understanding of, Canada's international assistance program with developing countries and CITs, especially among the under-30 age group.
- A measurable increase in Canadians' level of support for Canada's international assistance program.

- Near-term intermediate (three years)
  - CIDA is well-positioned to work in concert with OGDs, Canadian partners, and other donors to maximize the visibility (primarily with Canadians) of Canada's role and CIDA's efforts to influence global change in support of sustainable development.
  - More Canadians in the primary target groups (youth and decision-makers) understand the value of development cooperation to the well-being, prosperity, and security of Canadians, in addition to its importance in reflecting the values of human rights and social justice, sharing, generosity, and response to humanitarian needs.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

***Objective 7*: To strengthen Agency strategic planning and integrated decision-making.**

Consistent with the *Management Framework for the Government of Canada*,[2] CIDA will continue to ensure:

- the delivery of effective, citizen-focussed services and programs to Canadians and all overseas partners;
- improved results-based management practices, including reporting on results to Canadians through Parliament, and engaging Canadians and overseas partners to improve the impact of our development cooperation efforts;
- sound comptrollership practices, e.g., spending funds in a disciplined and responsible manner;
- that decision-making authority is delegated to the right level to achieve results, in a way that ensures clear accountability, due diligence in the management of public funds, and the capacity to report on actual results to Canadians and our overseas partners; and
- that we continue to promote public-service values and the development of an exemplary workplace characterized by support for the employee, encouragement of initiative, trust and communication, and a respect for diversity.

To deliver well on these core management responsibilities, we will, over the period 2001-2003, refine and modify our management systems and structures so they clearly link with and support our policy initiatives and program and project delivery for strengthened development focus and impact, based on continual improvement. A recent self-assessment of the implementation of our first Sustainable Development Strategy in 1997 found that our management systems and structures could be strengthened, especially in the following areas: more strategic, focussed, and integrated corporate approaches to planning, budgeting, programming, and reporting; more streamlined project approval and contracting processes; integrating management lessons learned and best practices; and more direct and clearer alignment of our corporate services with mandate achievement. This Strategy focusses on strengthening these management functions.

CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003 has been developed to become CIDA's strategic business plan. This will be reflected in corporate reports to Parliament, including, for example, our Report on Plans and Priorities and our Departmental Performance Report.

Lessons learned on results-based management

A results approach to development programming strengthens our ability as an organization to meet our accountability to Parliament and to Canadians. It requires a shared agreement on planned results between all participating partners, and thus strengthens local ownership and accountability for their achievement. Managing for results promotes learning while doing, and continuous and informed adjustment of program strategies and activities. Information gained under a results approach to program implementation supports sound decision-making and the strategic reallocation of resources. A results approach supports long-term sustainability, as strategic sustainability factors are addressed early on in program planning and implementation.

2. Treasury Board, www.tbs-sct.gc.ca/res-can/rc_e.html

***Objective 7*: To strengthen Agency strategic planning and integrated decision-making.**

Consistent with the *Management Framework for the Government of Canada*,[2] CIDA will continue to ensure:

- the delivery of effective, citizen-focussed services and programs to Canadians and all overseas partners;
- improved results-based management practices, including reporting on results to Canadians through Parliament, and engaging Canadians and overseas partners to improve the impact of our development cooperation efforts;
- sound comptrollership practices, e.g., spending funds in a disciplined and responsible manner;
- that decision-making authority is delegated to the right level to achieve results, in a way that ensures clear accountability, due diligence in the management of public funds, and the capacity to report on actual results to Canadians and our overseas partners; and
- that we continue to promote public-service values and the development of an exemplary workplace characterized by support for the employee, encouragement of initiative, trust and communication, and a respect for diversity.

To deliver well on these core management responsibilities, we will, over the period 2001-2003, refine and modify our management systems and structures so they clearly link with and support our policy initiatives and program and project delivery for strengthened development focus and impact, based on continual improvement. A recent self-assessment of the implementation of our first Sustainable Development Strategy in 1997 found that our management systems and structures could be strengthened, especially in the following areas: more strategic, focussed, and integrated corporate approaches to planning, budgeting, programming, and reporting; more streamlined project approval and contracting processes; integrating management lessons learned and best practices; and more direct and clearer alignment of our corporate services with mandate achievement. This Strategy focusses on strengthening these management functions.

CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003 has been developed to become CIDA's strategic business plan. This will be reflected in corporate reports to Parliament, including, for example, our Report on Plans and Priorities and our Departmental Performance Report.

Lessons learned on results-based management

A results approach to development programming strengthens our ability as an organization to meet our accountability to Parliament and to Canadians. It requires a shared agreement on planned results between all participating partners, and thus strengthens local ownership and accountability for their achievement. Managing for results promotes learning while doing, and continuous and informed adjustment of program strategies and activities. Information gained under a results approach to program implementation supports sound decision-making and the strategic reallocation of resources. A results approach supports long-term sustainability, as strategic sustainability factors are addressed early on in program planning and implementation.

2. Treasury Board, www.tbs-sct.gc.ca/res-can/rc_e.html

CIDA will develop and implement methods and systems to further aggregate and synthesize project-, sector-, and program-level results to aid learning for more effective policy and program delivery at the country, branch, and Agency level. Results-based frameworks are already being developed at the project level, while approaches and methodologies for developing focussed outcomes at the program, branch, and Agency level will be developed. Frameworks and tools to facilitate more strategic corporate planning, budgeting, and reporting will also be developed, building on existing models and approaches. These include, for example, branch strategic plans and performance reviews, regional and country program reviews and frameworks, and country-, branch-, and Agency-level risk assessments.

CIDA has fulfilled some requirements for Level 2 (Control) of the Office of the Auditor General's Financial Capability Model. Progress has been made towards Level 3 (Information), which focusses on managing the efficient and economical use of resources and how they are measured.

Strategies

- Ensure a more coherent and explicit integrated strategic-planning and resource-allocation process throughout the Agency.

Key actions

- Develop and implement an integrated results-based corporate planning, budgeting, and reporting framework and system.
- Integrate, in a phased manner, the goals, objectives, strategies, and actions of *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003* with its corporate planning, budgeting, and reporting system, and reflect this in the Agency's Report on Plans and Priorities and its Departmental Performance Report.
- Develop and apply a strategic resource allocation process for the Agency.
- Produce results-based country and institutional program frameworks for major program countries and institutions.
- Refine and update the Agency's information management and technology architecture to support the planning, budgeting, monitoring, and reporting of *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003* objectives, strategies, actions, and results.
- Implement comptrollership tools and approaches, including an integrated risk-management framework.
- Develop action plans for meeting Level 2 (Control) of the Financial Capability Model.

Desired results

Long-term strategic (six years)

- A strategic planning, resource allocation, and reporting process is in place and functioning well within CIDA that supports with confidence integrated program and management decision-making throughout the Agency.

Near-term intermediate (three years)

- An integrated, results-based, corporate planning, budgeting, and reporting framework and system is developed and implemented for the Agency.
- Results-based branch plans and performance reports reflect the objectives, strategies, actions, and results of *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003*.

- Corporate frameworks, guidelines, and tools to facilitate branch, program, and project planning, budgeting, monitoring, and reporting are developed and implemented.
- CIDA's management information system is updated and revised to permit the corporate roll-up of results from project to program through to branch and Agency levels.
- Internal and operational controls are defined and implemented in support of good financial management and accountability.
- Enhanced financial control and improved financial data management.

***Objective 8*: To strengthen accountability and align corporate services to achieve CIDA's sustainable development mandate.**

CIDA's accountability structure is based on managing the design, implementation, monitoring, and evaluation of international cooperation programs and projects. Authority levels have been determined and accountability for financial and human resources has been delegated to specific levels throughout the system, extending outwards into contracts for agencies, bodies, and institutions with whom we design, deliver, and monitor/evaluate our development cooperation program. The current incentive structure and accountability levels will be refined and strengthened to support integrated and innovative management and decision-making at all operational levels. Lessons learned will be routinely integrated into operations and decision-making.

Under CIDA's existing planning, reporting and accountability structure (PRAS), the ***Corporate Services*** business line includes: Human Resources and Corporate Services (Finance, Contracts, Administration, Security, and Legal Services); Performance Review; Information Management Technology; and Agency Executive Services. Corporate Services provides the Agency with support services that are not specific to any individual program delivery channel, but which ensure that the Agency has the necessary support services for the efficient and effective achievement of its international-assistance program objectives within the framework of federal government policies, procedures, and controls. CIDA has recognized the strong need to better align our corporate services with mandate achievement.

External agencies design, implement, monitor, and evaluate CIDA projects. Much operational time is devoted to process management, leaving less and less time to manage substantive policy and program issues. ***Work simplification***, which includes more streamlined project approval and contracting processes, is therefore a priority.

To better facilitate informed decision-making at all levels, a ***human-resource management system*** will be developed that is integrated with financial management, material management, and project management systems.

Information management technology plays a critical role in facilitating the flow of information, knowledge, and lessons learned at headquarters and between headquarters and our missions and partners overseas, as well as with our domestic stakeholders. The recently upgraded Agency financial management reporting system infrastructure will need to be further refined to meet fully the Agency's requirements for timely and useful information. While results-based management information is available at the project level, additional work will be needed to roll up the data at the program, branch, and corporate levels. Some tools developed as part of this system will need to be modified to meet the needs of CIDA's programs, including incorporating logical framework analysis into the planning, monitoring, and evaluation components of the system. E-government is also an area where CIDA plans to put resources and effort.

Strategies

- To incorporate a continual improvement management system approach throughout the Agency: **"PLAN - DO - CHECK - LEARN - REVISE."**
- To better align management and corporate services.

Key actions

- Revise CIDA's planning, reporting, and accountability structure (PRAS) and accountability framework in light of the Agency's continual improvement approach.
- Align the roles and responsibilities of core Agency committees with the revised PRAS and accountability framework.
- Explore the pertinence and value of adopting an internationally accepted quality-control management system for Agency operations.
- Complete work simplification, including simplifying program and project approval and contracting processes and systems.
- Develop a human-resource strategy which reflects and supports the goals, objectives, strategies, and actions of *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003.*
- Develop and implement an information management technology action plan that reflects the goals, objectives, and actions of *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003.*

Desired results

Long-term strategic (six years)

- CIDA's management and corporate services (human resources, finance, information management and technology, administration and security, contracting management) are clearly and visibly aligned to support the achievement of its mandate.

Near-term intermediate (three years)

- A continual improvement management system approach is adopted and incorporated throughout the Agency: **"PLAN - DO - CHECK - LEARN - REVISE."**
- Programming and management decisions are guided and taken within the Agency's continual improvement system.
- Program and project-delivery systems and procedures and contractual processes are simplified.

Objective 9: **To strengthen CIDA management processes, ensuring continued compliance with relevant environmental legislation.**

For CIDA, environmental management practices and operations refer to a range of activities, including ensuring that all CIDA development programs and projects respect the *Canadian Environmental Assessment Act* (CEAA); procurement under our development programs and projects; procurement of Agency office supplies and equipment; and waste management.

Strategies

- To ensure continued Agency adherence to CEAA.
- To strengthen Agency-wide commitment to stewardship and conservation.

Key actions

- CEAA Coordinating Committee assesses and reports on Agency adherence to CEAA, and ensures that corrective action is taken, where necessary.
- Develop and implement an Agency-level environmental management system (EMS), including measures and indicators of achievement.
- Develop and implement an action plan for the greening of CIDA's headquarters operations, focussing specifically on:
  - solid-waste management
  - information technologies
  - green procurement
  - building management
  - training and awareness

Desired results

- Near-term intermediate (three years)
  - All CIDA programs and projects continue to be compliant with CEAA.
  - CIDA practises sound stewardship and conservation in all of its operations, in Canada and abroad.
  - Improved environmental health of Agency accommodation.
  - Increased recycling and reuse and reduced materials use, including diminished waste, in all Agency operations.
  - Office equipment and supplies and project equipment are procured consistent with nationally recognized green procurement standards.

Monitoring and reporting on our progress

CIDA's Strategy must be viewed in terms of a longer term process of continuous improvement, which is our management goal. Strategy 2001-2003 focusses on the short term—the next three years. In addition to providing an overview of our current and evolving development and management objectives in the short term, it also provides a means of identifying issues that should be assessed and addressed over the next three years in preparation for our Sustainable Development Strategy 2003. Strategy 2001-2003 and the subsequent development of our third Strategy, for the period 2003-2006, will provide us with our longer term framework for planning.

The expected results reflect the fact that, in setting priorities for the next three years, Strategy 2001-2003 focusses on the capacity within developing countries, CITs, and CIDA to support sustainable development. Sustainable development requires that resources are used in ways that do not foreclose future options. This, in turn, requires that developing countries, CITs, and CIDA have the capacity to make and implement such choices in an environment of conflicting demands and normally considerable uncertainty. Development impact can only be measured within a longer time frame, and expected results at that level are set within international agreements and with specific countries. The expected results and performance indicators in Strategy 2001-2003 reflect the shorter term focus on CIDA's capacity to deliver sound development programming, and on improving the development effectiveness of our programs. Our emphasis will shift even more to strengthened developmental results and performance indicators in our next Strategy.

Indicators are being identified for each of the expected results under the policy and program and management objectives. These indicators have the following characteristics: they represent a change in state or behaviour and allow CIDA's commitment to the Strategy to be assessed; they are scoped to reflect what is realistically attainable within the time frame of Strategy 2001-2003; they contain elements that are both quantitative and qualitative; and they provide milestones for clear deliverables. (Please refer to Appendix 2: "Desired Key Results and Indicators".)

CIDA Photo: Cheryl Albuquerque

Conclusion

Sustainable development—development which is equitable and environmentally sustainable, and which strengthens the economic, political, and socio-cultural capabilities of women and men, girls and boys—is at the core of CIDA's work in supporting sustainable development in order to reduce poverty in developing countries, and to support democratic development and economic liberalization in Central and Eastern Europe. *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change*, is an essential instrument for CIDA to strengthen its own capacity and to focus its attention on engaging in development cooperation with its Canadian, international, and developing-country and CIT partners in delivering Canada's development cooperation program.

In response to the diverse and complex challenges that Canada's development cooperation program faces as it enters the 21st century, *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003* reflects the new directions CIDA will take to more effectively meet the realities of an increasingly interdependent world, and to contribute to sustainable development in developing countries and CITs. In this, CIDA will work toward: improving its understanding and programming for reducing poverty; constructively engaging and helping to build capacity in developing countries and CITs in addressing global sustainable develop-ment challenges; strengthening its own and its partners' policy influence; establishing CIDA as a leading sustainable-development, knowledge-based organization; and strengthening Canadians' engage-ment and support for international assistance.

CIDA's Strategy has been developed as the strategic planning document that will guide the Agency's decision-making and inform its partners, in Canada and abroad, of its objectives and actions over the next three years in support of sustainable development. It will also provide the basis for monitoring and reporting on progress in meeting these objectives. Within the context of a continuous-improvement management approach, *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003* aims to strengthen Agency strategic planning and integrated decision-making; to strengthen accountability and management services in support of CIDA's sustainable development mandate; and strengthen manage-ment processes to ensure continued compliance with relevant environmental legislation.

The Strategy sets out CIDA's shorter term, three-year agenda and builds the foundation for longer-term change. Our Strategy 2001-2003 is the first phase of an ongoing process of continuous improvement in the way CIDA works—the shorter term emphasizing the strengthening of Agency capacity in support of increased development effectiveness. CIDA's long-term review will contri-bute to further evolution, and its Strategy will be updated, as necessary, based on the results of the review. Our next Strategy will consolidate what has been learned in implementing *An Agenda for Change*, and will focus even more strongly on strengthening the capacity of developing countries and CITs. Our Strategy is the framework through which CIDA's forward-looking agenda will be implemented.

CIDA's Strategy has been designed to be integrated with the Agency's Report on Plans and Priorities—the Strategy will become CIDA's strategic corporate business plan. Progress will be reported on in the Agency's annual Depart-mental Performance Report.

In implementing *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change*, CIDA is committed to ongoing dialogue and to working closely with its partners in Canada, in developing countries, and in CITs, in assessing its success in delivering more effective development coopera-tion, and in thoughtfully refining its Strategy over time to reflect new learning.

Appendix 1: Framework for CIDA's Sustainable Development Strategy

Goals	Objectives	Strategies	Actions
Policy/Program To support sustainable development in developing countries in order to reduce poverty and to contribute to a more secure, equitable, and prosperous world. To support democratic development and economic liberalization in Central and Eastern Europe by building mutually beneficial partnerships.	**1.** To reinforce CIDA's capacity to contribute to equitable and environmentally sustainable growth in developing countries and countries in transition (CITs) which strengthens the economic, political, and socio-cultural capabilities of women and men, girls and boys. **2.** To pursue improved programming approaches for poverty reduction as a concrete expression of Canada's commitment to the developing world's fundamental preoccupation. **3.** To constructively engage developing countries and CITs in addressing key global challenges —a clean environment, human rights and gender equality, economic prosperity, good health and education, and human security. **4.** To strengthen CIDA's policy influence, in Canada and internationally, to bring perspectives gained from working with developing countries and CITs to bear on key global challenges: a clean environment, human rights and gender equality, economic prosperity, good health and education, and human security. **5.** To establish CIDA as a leading sustainable-development, knowledge-based, and continuous-learning organization in Canada and internationally. **6.** To build on and strengthen public understanding, support, and informed action by Canadians with respect to Canada's international development cooperation program.	**1.** Conduct a long-term review, within the parameters of CIDA's existing mandate, of the key policy, program, and institutional changes which the Agency must address to meet evolving develop-ment challenges in the 21st century. **2.1** Translate the vision and principles outlined in ***CIDA's Social Development Priorities: A Framework for Action*** into an effective program for CIDA action. **2.2** Strengthen the poverty-reduction focus of CIDA policies, programs, and projects in developing countries and CITs (in the context of the CEE mandate) to build their capacity to address poverty and inequity in an environmentally sustainable manner. **3.1** Forge sound, productive partnerships with developing-country and CIT partners. **3.2** Strengthen the capacity of developing countries and CITs to negotiate and implement multi-lateral trade and environmental agreements. **4.1** Strengthen Agency policy and analytical capability so that CIDA, with its partners, can play an effective, informed, and credible role in international policy discussions addressing key global challenges. **4.2** Promote informed positions on key development issues with developing and CIT partners, other donors, multilateral organizations and institutions, other government departments (OGDs), and Canadian stakeholders.	**1.1** Implement the results of CIDA's long-term review, called ***Towards a Long Term Strategy for Canada's International Assistance Program - A Framework for Consultation,*** **and update** ***CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003*** in light of the review's conclusions. **1.2** With partners, continue to design, modify where necessary, and implement results-based development programs and projects in support of CIDA's priorities for ODA—basic human needs; gender equality; infrastructure services; human rights, democracy, and good governance; private-sector development; and the environment—and its priorities for CITs—transition to market-based economies; good governance, democracy, political pluralism, the rule of law, and adherence to international norms and standards; Canadian trade and investment links; and reduced threats to security. **1.3** With partners, pilot innovative integrative analytical tools and frameworks throughout the Agency to better translate broad sustainable development concepts and policies into planning and decision-making at the program and project levels, e.g., Integrated Approach to Country Development Policy Framework; Operational Framework for Poverty Reduction (Asia); Country Program Risk Assessment Methodology (Americas); Sector-Wide Approach to Agriculture and Food Security, Ghana (Africa); Managing the "graduation process" of CITs (CEE); Institutional Assessments (Partnership); Performance Assessment Frameworks (Gender Equality and Multilateral). **1.4** With Canadian partners, define the new and innovative partnership arrangements which will best support the implementation of the conclusions of the long-term review. **1.5** Pilot, for select policies and programs, the Agency's ***Draft Operational Guidelines for Undertaking Strategic Environmental Assessment (SEA) at CIDA*** **2.1** Develop and implement, in consultation with partners, the Agency's four action plans in support of ***CIDA's Social Development Priorities: A Framework for Action*** (health and nutrition, basic education, HIV/AIDS, and child protection). **2.2.1** With partners, pilot in select countries comprehensive, country-level development frameworks and approaches which include, but are not limited to: comprehensive development framework (CDF); poverty-reduction strategy paper (PRSP); and sector-wide approach to programming (SWAP). **2.2.2** Update and implement CIDA's poverty-reduction strategy in light of both ODA and CIT priorities, and to reflect new and evolving understanding of poverty and its interrelationship with economic growth and the environment. **2.2.3** Review CIDA's draft private-sector development and infrastructure services policies. **2.2.4** Analyze, with partners, the interrelationship between poverty reduction, economic growth, and the environment, and reflect results of analysis in CIDA's poverty-reduction strategy and development programming, as appropriate. **3.1** Develop more effective partnerships across the range of CIDA development programs, projects, and initiatives with Canadian organizations and with developing-country and CIT governments, civil society, and their private sectors, as well as with other donors—all based on national and local ownership of development strategies, better donor coordination, and long-term commitment. **3.2** Develop, with other donors and in concert with other government departments (OGDs), effective policy and programming approaches to building developing-country and CIT trade capacity, such as funding trade-related technical assistance (TRTA) projects which respond to expressed developing-country and CIT needs; consider building trade capacity in consultative group and other country-donor meetings; and develop coordinated Canadian responses to building trade capacity. **3.2.1** Implement the Canada Climate Change Development Fund, in collaboration with OGDs, aimed at reducing the causes of climate change and helping developing countries and CITs adapt to the effects of climate change. **3.2.2** Explore, with OGDs, the possibility of establishing similar capacity-development mechanisms for other global environmental issues, such as desertification and biodiversity. **4.1** Work with Canadian partners to build expertise in existing and new areas as reflected in *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003*. **4.1.2** Establish a sound policy base on human security by expanding CIDA/DFAIT cooperation on human security; drafting position papers on human security, conflict prevention, peacebuilding, and small arms; analyzing approaches to conflict and development; and strengthening CIDA's response to emergency situations, including the provision of stand-by human and materiel resources for quick field deployment in crisis situations. **4.1.3** Upgrade Agency capacity to analyze and implement horizontal, thematic priorities and policies, such as the environment, gender equality, and governance. **4.2** In collaboration with OGDs and other donors, develop and promote informed and credible policy positions in multilateral fora on health, the environment, trade, human security, and gender equality. **5.1** Refocus and rebuild CIDA's cadre of scientific, technical, and advisory expertise in areas including, but not limited to: health; population and nutrition; education; gender equality; knowledge management; human rights and governance; natural resources; infrastructure services; social and life sciences; the environment (e.g., climate change); and environmental assessment.

Appendix 1 (continued)

Goals	Objectives	Strategies	Actions
		5. Improve the creation, sharing, and application of knowledge within CIDA and between CIDA and its partners. 6. Establish a long-term approach to influencing the opinions and attitudes of Canadians pertaining to development by taking advantage of new opportunities arising from CIDA's expanding mandate and Canada's evolving role on the world stage.	**5.2** Work with Canadian partners to design more effective means of facilitating knowledge creation and sharing in a dynamic and interactive way. **5.3** Design approaches to more effectively share knowledge and expertise with developing-country and CIT partners. **5.4** Develop and implement an Agency-wide Sustainable Development Learning Initiative (President's Fora - Executive Committee Retreats - Agency Dialogue Fora - Agency Learning Program) through which CIDA will refine its sustainable development framework and principles in light of new learning, foster a shared vision and understanding, capture and share learning from pilot projects and other initiatives, and use integrative tools and frameworks. **5.5** Improve formal continuous learning processes, including integrating lessons learned from internal and external audits. **5.6** Implement a multipronged approach to knowledge creation, sharing, and management: test and evaluate corporate horizontal issue-specific networks; identify and facilitate the best knowledge-sharing practices among branches and between headquarters and the field; support the design of pilot programs and projects so that they become genuine laboratories for creating, sharing, and applying knowledge; create favourable conditions and incentives for learning and knowledge creation, including expressly valuing learning and knowledge in the new human-resources strategy; ensure coherence between the information-management and knowledge-management processes. **6.1** Elaborate a strategic communications approach, based on sustainable development, which defines target audiences using both an interests- and values-based rationale which reflects the evolving rationale for development cooperation, and which identifies programs and initiatives to achieve expected results. **6.2** Employ innovative communications techniques and approaches. **6.3** Implement a strategy for enhancing the presentation, organization, and relevance to Canadians of CIDA's Internet site. **6.4** Complete the design and implement two new elements of an expanded Development Information Program outreach initiative which targets two segments of Canadian society: youth and journalists. **6.5** Continue to implement *CIDA's Public Engagement Strategy and Action Plan*.
Management To apply a management-system approach based on continual improvement in implementing CIDA's sustainable development mandate.	7. To strengthen Agency strategic planning and integrated decision-making. 8. To strengthen accountability and align corporate services to achieve CIDA's sustainable development mandate. 9. To strengthen CIDA management processes, ensuring continued compliance with relevant environmental legislation.	7. Ensure a more coherent and explicit integrated strategic-planning and resource-allocation process throughout the Agency. **8.1** Incorporate a continual improvement management system approach throughout the Agency: "PLAN - DO - CHECK - LEARN - REVISE." **8.2** Effectively align management and corporate services (human resources, finance, information management and technology, contracting management) to mandate achievement. **9.1** Ensure Agency adherence to the *Canadian Environmental Assessment Act* (CEAA). **9.2** Strengthen Agency-wide commitment to stewardship and conservation.	**7.1.1** Develop and implement an integrated results-based corporate planning, budgeting, and reporting framework and system. **7.1.2** Develop and apply a strategic resource allocation process for the Agency. **7.1.3** Develop corporate frameworks, guidelines, and tools to facilitate branch, program, and project planning, budgeting, monitoring, and reporting. **7.2** Integrate in a phased manner the goals, objectives, strategies, and actions of *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003* with its corporate planning, budgeting, and reporting system, and reflect this in the Agency's Report on Plans and Priorities and in its annual Departmental Performance Report. **7.3** Refine and update the Agency's information management and technology architecture to support the planning, budgeting, monitoring, and reporting of *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003* objectives, strategies, actions, and results. **7.4** Produce results-based country and institutional program frameworks for major program countries and institutions. **7.5** Implement modern comptrollership tools and approaches, including an integrated risk-management framework. **7.6** Develop action plans for meeting Level 2 (Control) of the Office of the Auditor General's Financial Capability Model. **8.1** Revise CIDA's planning and reporting accountability structure (PRAS) and accountability framework in light of the Agency's continual improvement approach. **8.1.2** Align the roles and responsibilities of core Agency committees with the revised PRAS and accountability framework. **8.1.3** Explore the pertinence and value of adopting, and possibly designing, an internationally accepted quality-control management system for the Agency. **8.1.4** Complete work simplification, reducing the transactional nature of CIDA's work, including simplifying program and project approval procedures and contracting processes and systems. **8.2.** Develop and implement an Agency human-resources strategy which reflects and supports the achievement of the goals, objectives, strategies, and actions of *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003*. **8.2.1** Develop and implement an information management technology action plan which reflects and supports the achievement of the goals, objectives, strategies, and actions of *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003*. **9.1** CEAA Coordinating Committee assesses and reports on Agency adherence to CEAA, and ensures corrective action taken where necessary. **9.2** Develop and implement an environmental management system (EMS), including measures and indicators of achievement. **9.2.1** Develop and implement an action plan for the greening of CIDA's headquarters' operations, focussing specifically on: solid-waste management; information technologies; green procurement; building management; and training and awareness.

Appendix 2: Desired key results and indicators

Objectives	Results (Near-term, three yrs.)	Performance requirements (Targets/completed activities)
1. To reinforce CIDA's capacity to contribute to equitable and environmentally sustainable growth in developing countries and countries in transition (CITs) which strengthens the economic, political, and socio-cultural capabilities of women and men, girls and boys.	**1.1** CIDA's capacity to contribute to equitable and environmentally sustainable growth in developing countries and countries in transition is reinforced.	**1.1.1** Long-term review completed by March 2002. **1.1.2** Update CIDA's Sustainable Development Strategy in light of the findings of the long-term review. **1.1.3** With Canadian partners, define the new and innovative partnership arrangements which will best support the implementation of the conclusions of the long-term review. **1.1.4** With partners, continue to design, implement, and improve results-based development programs and projects in support of developing-country and CIT priorities. **1.1.5** 2001-2002 to 2003-2004 Reports on Plans and Priorities (RPP) produced by end of February each year. **1.1.6** 2000 to 2002-2003 Departmental Performance Reports (DPR) produced by end of August each year. **1.1.7** Integrative and analytical tools and frameworks are developed and implemented within stated time frames. **1.1.8** Realistic and demonstrable CIDA contributions toward meeting international-development goals of the DAC are determined.
2. To pursue improved programming approaches for poverty reduction as a concrete expression of Canada's commitment to the developing world's fundamental preoccupation.	**2.1** The vision and principles of CIDA's social development priorities (SDP) are translated into achievable action plans. **2.2** Lessons learned from piloting new programming frameworks and approaches for poverty reduction within developing-country and CIT priorities are translated into improved program approaches for poverty reduction throughout Agency programming.	**2.1.1** Action plans including results and indicators for the SDP are produced by June 2001. **2.1.2** SDP projects are monitored and reported on as part of RPP/DPR processes. **2.2.1** Innovative programming approaches developed and implemented in accordance with stated time frames. **2.2.2** Poverty-reduction strategy revised by March 2002. **2.2.3** Facility for growth and poverty reduction designed.
3. To constructively engage developing countries and CITs in addressing and resolving key global challenges.	**3.1** Long-term productive and coordinated partnerships in support of local and national development strategies have been developed between CIDA, developing-country and CIT governments, civil society, the private sector, and the development community. **3.2** Capacity developed in developing countries and CITs for implementing Multilateral environmental agreements. **3.3** Development partners and CIDA analyze and agree on priority global challenges to be addressed.	**3.1.1** Specific partnerships developed in accordance with plans and stated time frames, as planned and reported on in the annual performance reporting process. **3.1.2** Specific policy and programming approaches for Multilateral environmental agreements developed in accordance with plans and stated time frames, as planned and reported on in the annual performance reporting process. **3.2.1** Climate-change projects developed in accordance with plans and stated time frames, as planned and reported on in the annual performance reporting process. **3.2.2** Capacity-development mechanisms for other global environmental issues, such as desertification and biodiversity, explored. **3.2.3** Effective approaches to capacity-building for trade facilitation developed.

Appendix 2 (continued)

Objectives	Results (Near-term, three yrs.)	Performance requirements (Targets/completed activities)
4. To strengthen CIDA's policy influence in Canada and internationally, to bring perspectives gained from working with developing countries and CITs to bear on key global challenges.	**4.1** CIDA and its partners' policy development and supporting analytical capabilities are enhanced.	**4.1.1** Expertise in new areas developed in accordance with plans and stated time frames, as planned and reported on in the annual performance reporting process. **4.1.2** Policy positions developed in accordance with plans and stated time frames, as planned and reported on in the annual performance reporting process. **4.1.3** Policy positions promoted in accordance with plans and stated time frames, as planned and reported on in the annual performance reporting process.
5. To establish CIDA as a leading sustainable-development, knowledge-based, and continuous-learning organization in Canada and internationally.	**5.1** CIDA is more focussed on learning, using, and adapting lessons learned, and sharing with developing-country partners. **5.2** Revised and shared vision and understanding of the dimensions and principles underlying sustainable development for CIDA. **5.3** Tools developed and used for integrated decision-making in support of sustainable development. **5.4** Informal learning and coherence strengthened based on horizontal issue-oriented Agency and partner-level networks. **5.5** CIDA has strengthened connections and cross-fertilization with Canadian and international knowledge centres.	**5.1.1** Expertise in new areas developed in accordance with plans and stated time frames, as planned and reported on in the annual performance reporting process. **5.2.1** Sustainable Development Learning Initiative designed by December 2001 and implemented in accordance with plans and stated time frames, as planned and reported on in the annual performance reporting process. **5.3.1** Improve formal continuous-learning processes, including sharing and integrating lessons learned from audits and evaluations. **5.4.1** Issue-specific horizontal networks established and supported. **5.4.2** Development and implementation of a "knowledge directory." **5.4.3** "Best knowledge-sharing practices" identified and shared. **5.4.4** Improved coherence between information-management and knowledge-management processes (see also 7.3.3). **5.4.5** Favourable conditions and incentives for learning and knowledge creation created (see also 8.1.5). **5.5.1** Facility for growth and poverty reduction designed. **5.5.2** Mechanisms established to facilitate knowledge-sharing with all partners.
6. To build on and strengthen public understanding, support, and informed action by Canadians with respect to Canada's international development program.	**6.1** CIDA is well-positioned to work in concert with other federal government departments, Canadian partners, and other donors to maximize the visibility (primarily with Canadians) of Canada's role and CIDA's efforts to influence global change in the area of sustainable development. **6.2** Primary target groups (youth and decision-makers) understand the value of development	**6.1.1** A strategic communications approach is developed by April 2001. **6.1.2** By March 2001, a strategy for enhancing the presentation, organization, and relevance to Canadians of CIDA's Internet site is produced. **6.1.3** CIDA puts into place, by March 2001, two new elements of an expanded outreach program, focussing on two segments of Canadian society: youth and journalists. **6.1.4** By the end of the first year of the new Parliament, CIDA doubles the number of MPs (to 18) who are familiar with and who have been involved in public events related to the development program.

Appendix 2 (continued)

Objectives	Results (Near-term, three yrs.)	Performance requirements (Targets/completed activities)
	assistance to the well-being, prosperity, and security of Canadians, in addition to its importance based on the values of sharing, generosity, and humanitarian reasons. **6.3** CIDA is better equipped to convey key messages to Canadians as a means to impart the importance of Canada's role in the evolving nature of international development cooperation.	**6.1.5** More CIDA employees will have been trained in media relations techniques, and will be able to effectively deliver messages on international development. **6.1.6** CIDA will participate in major event opportunities, at either the Ministerial or Presidential level. **6.1.7** Significant increase in the number of Canadians reached (currently over 5,000 annually) through CIDA's Speakers' Program, particularly in regions of Canada outside of major centres and young Canadians.
7. To strengthen Agency strategic planning and integrated decision-making.	**7.1** An integrated results-based corporate planning, budgeting, and reporting framework and system is developed and implemented. **7.2** Corporate frameworks, guidelines, and tools to facilitate branch, program, and project planning, budgeting, monitoring, and reporting are developed and implemented. **7.3** CIDA's management information system to permit corporate roll-up of results from project/program through to branch and Agency levels is updated and revised. **7.4** Internal and operational controls are defined and implemented in support of good financial management and accountability. **7.5** Enhanced financial control and improved financial data management.	**7.1.1** Base-line survey completed by June 2001. **7.1.2** Strategic allocation process developed and implemented for budget cycle 2001-2002 (and updated for subsequent budget cycles). **7.1.3** Results-based branch plans and performance reports integrate Strategy objectives, actions, and results, and are produced on an annual basis within required time frames. **7.1.4** *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003* is integrated in a phased manner into the Agency's RPP and progress reported on in the DPR. **7.2.1** Results-based country and institutional program frameworks are produced for major countries and programs. **7.2.2** Country and institutional performance assessments are produced for major countries and programs. **7.3.1** IMIT projects and programs delivered within stated time frames, as planned and reported on in the annual performance reporting process. **7.3.2** Information architecture is upgraded to support relationship management with key partners within stated time frames, as planned and reported on in the annual performance reporting process. **7.3.3** Information architecture is upgraded to support knowledge networks and centres of excellence within stated time frames, as planned and reported on in the annual performance reporting process. **7.3.4** Document management system that meets key government requirements is implemented within stated time frames, as planned and reported on in the annual performance reporting process. **7.3.5** Improved information capture, management, and reuse, as planned and reported on in the RPP/DPR process. **7.3.6** Improved international access to knowledge through upgraded system architecture, as planned and reported on in the annual performance reporting process.

Appendix 2 (continued)

Objectives	Results (Near-term, three yrs.)	Performance requirements (Targets/completed activities)
		7.3.7 Information Management and Technology architecture is refined and updated to support the planning, budgeting, monitoring, and reporting of CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003 objectives, actions, and results (see also 8.1.6). **7.4.1** Implementation of modern comptrollership tools and approaches, including an integrated risk-management framework. **7.5.1** Develop action plans for meeting Level 2 (Control). **7.5.2** Financial Information Strategy (FIS) implemented in 2001.
8. To strengthen accountability and align corporate services to achieve CIDA's sustainable development mandate.	**8.1** A continual improvement management system approach is implemented throughout the Agency: PLAN - DO - CHECK - LEARN - REVISE.	**8.1.1** PRAS and accountability framework are produced (and updated) within stated time frames and as planned and reported on in the annual performance reporting process. **8.1.2** The roles and responsibilities of core Agency committees (Executive Committee, Management Committee, Policy Committee, and others) are aligned with the revised PRAS and accountability framework within stated time frames and as planned and reported on in the annual performance reporting process. **8.1.3** International standard quality-control approach for Agency operations assessed and designed within stated time frames and as planned and reported on in the annual performance reporting process. **8.1.4** CIDA's program and project-delivery systems and procedures are streamlined within stated time frames and as planned and reported on in the annual performance reporting process. **8.1.5** Human-resources strategy 2001-04 and action plan, approved by June 2001. **8.1.6** IMIT action plan, in support of the Strategy, is imple-mented within stated time frames and as planned and reported on in the annual performance reporting process.
9. To strengthen CIDA management processes to ensure continued compliance with relevant environmental legislation.	**9.1** All CIDA programs and projects are compliant with CEAA. **9.2** CIDA practises sound stewardship and conservation in all of its operations, in Canada and abroad. **9.3** Improved environmental health of Agency accommodation. **9.4** Increased recycling and reuse, and reduced materials including diminished waste, in all Agency operations. **9.5** Office equipment, supplies, and project equipment procured consistent with nationally recognized green procurement standards.	**9.1.1** Continue to implement and ensure compliance of all CIDA programs and projects to which CEAA applies. **9.2.1** An Agency-level environmental management system is designed and implemented. **9.3.1** Develop and implement an action plan for the greening of CIDA's headquarters' operations, focussing specifically on: solid-waste management; information technologies; green procurement; building management; and training and awareness.

Appendix 3: Stakeholder forum

Summary report

On December 15, 2000, CIDA hosted a forum of key Canadian-based stakeholders to inform them and solicit their views on *CIDA's Sustainable Development Strategy 2001-2003: An Agenda for Change*. Turnout for the event was excellent—the meeting drew more than 60 participants. Three questions were asked of participants:

1. Which proposed Strategy actions did they consider priorities, over the three-year horizon, to achieve the stated objectives?

2. Were essential actions missing?

3. What role did CIDA partners wish to play in implementing these actions? What did CIDA need to do to engage and facilitate their involvement?

In the spirited discussion that followed, stakeholders were urged to provide concrete suggestions to address any issues or concerns. Throughout the session, several recurring themes emerged. These themes included:

***Clarifying the relationship between CIDA's Strategy 2001-2003 and* Towards a Long-Term Strategy: A Framework for Consultation (the long-term review)**

As CIDA's three-year strategic business plan, the Strategy is the Agency's main corporate planning document. It presents a comprehensive picture of the key policy, program, and management actions that the Agency must undertake over the next three years, and against which it will report annually to Canadians through Parliament. As an integral part of the Strategy, conducting the long-term review is a priority action for the Agency over the next year. The results and conclusions of the consultations on the long-term review, expected within the next six to eight months, will modify the objectives, strategies, and actions as currently reflected in the Strategy. Once the results and conclusions of the long-term review are fully incorporated into the Agency's Strategy/business plan, the items relating to the long-term review will be deleted from the Strategy. The Strategy is considered to be a work in progress—an evolving document that will be modified on an annual basis to reflect our new learning and continual improvement approach to managing our activities.

Recognizing the value of CIDA's Strategy 2001-2003 framework

Participants understood the value of CIDA having a strategic corporate business plan that bridges policy/program and management issues, and which seeks to more clearly align corporate management services to mandate achievement. CIDA's Strategy 2001-2003 framework presents a useful compre-hensive picture—"a place where you can see it all." This being said, participants urged CIDA to develop a more simple document for communicating with its partners from developing countries and countries in transition (CITs) on its Strategy, and for engaging Canadians. This document should also better reflect developing-country and CIT conditions and how the Strategy's objectives, strategies, and actions will translate in a practical way into programming and our ongoing relations with developing-country and CIT partners.

Actively engaging partners: The "challenge" function

Partners expressed their strong desire to be more actively engaged in the early stages of policy discussions. They asked that CIDA rely on a greater range of consultation approaches to do so. For example, CIDA should create opportunities for policy debates with its partners where development ideas and approaches could be tested and debated outside the confines of a specific consultation requirement—the "challenge" function. The challenge function would permit the bringing together of a rich gamut of development expertise and experience, and would foster innovation. In the context of the Strategy consultation, partners would have wished to actively debate the developmental assumptions on which it was based. Partners also felt that additional CIDA support for civil society's policy work capacity could enhance the value of development policy discourse.

Knowledge and learning

Many partners believed that the Strategy's Policy Objective 5—"To establish CIDA as a leading sustainable-development, knowledge-based, and continuous-learning organization in Canada and internationally"—is potentially the most important of the policy objectives, and should be CIDA's first priority. It informs the development process; it is critical to improved policy and programming; it is fundamental to CIDA's relationship and credibility with external actors; and it is fundamental to all of the Strategy's management objectives. Partners asked that CIDA clearly define Objective 5 in the final Strategy document and the corresponding strategies and actions. They requested that we explain how knowledge would be shared, internally and with external actors, whether they be our Canadian partners, other donors, or our developing-country and CIT partners. Mechanisms were requested to bring back developing-country knowledge and expertise to CIDA and integrate them into our policy and programming. Partners wished to see a strengthened commitment by CIDA toward valuing innovation and experimentation.

Creative partnership arrangements

Partners want to explore and implement, with CIDA, creative partnership arrangements that will provide opportunities for innovation and for actively participating in and influencing policy development. As an example, CIDA should consider creating a responsive fund that would be managed by a jury of independent experts external to the Agency, and which would assist the Agency in allocating financial resources.

Role of civil society

The strategic role of civil society—non-governmental organizations, the private sector, education institutions, research organizations, labour organizations—must be explicitly recognized under the Strategy's strategies and actions. CIDA's partners can contribute meaningfully and in a variety of interesting ways to the implementation of the Strategy and its ongoing update and refinement through their knowledge, both in-house and through their domestic, international, and regional networks; their field experience; and through the varied perspectives they bring to the development process.

Reforming the contractual process

Partners indicated that they do not interact with CIDA through policy development, but rather through contracts or contribution agreements. For not-for-profit partners, CIDA's contract management process remains complex, relatively inflexible, and imposes a large burden on them. CIDA's practices, such as competitive bidding on new phases of long-term projects and programs, sometimes operate against the very objectives they try to achieve, i.e., strengthened partnerships in developing countries and CITs. The not-for-profit sector partners prefer the non-competitive route. They suggested that CIDA work with Treasury Board and the Auditor General in developing accountability procedures and results-based approaches that are less narrowly defined and can be better and more realistically aligned with developing-country and CIT conditions. Finally, partners cautioned CIDA against "overdesigning" its projects, and asked that it consider reducing the list of prescribed requirements in its bid solicitation process.

Specific points

- Make specific mention of the need to protect human rights.
- Specify that CIDA develop expertise in core labour standards.
- As other federal government departments (OGDs) and agencies are increasingly active internationally, including in developing countries and CITs, CIDA may wish to examine its role in this context and participate more actively with key OGDs in assuring government-wide coherence on the international stage.
- With the increased emphasis on a credible and articulate policy influence role for CIDA in the Strategy, Agency skills in consultation and negotiation should be strengthened.
- Partners would like to work with CIDA in developing ways and means to build their own policy and analytical capacities.
- Examine CIDA's Public Engagement Strategy in the context of Policy/Program Objective 6, which deals with engaging Canadians on issues of development cooperation.

Appendix 4: Agency profile

CIDA's structure

CIDA is composed of 11 branches, the Corporate Secretariat, and the Ombudsman:

- Four geographic branches
  - Africa and the Middle East
  - Asia
  - Americas
  - Central and Eastern Europe
- Multilateral Programs Branch
- Canadian Partnership Branch
- Policy Branch
- Communications Branch
- Human Resources and Corporate Services Branch
- Performance Review Branch
- Information Management and Technology Branch
- Corporate Secretariat
- Ombudsman

CIDA branch overviews

Geographic branches

The geographic programs for Africa and the Middle East, Asia, and the Americas are funded through official development assistance (ODA). The program for Central and Eastern Europe is funded mainly with assistance that is not considered ODA. Thus, their mandate and objectives are somewhat different.

- **Geographic programs for Africa and the Middle East, Asia, and the Americas**

  Objective

  To support sustainable development and poverty reduction in developing countries and regions, in keeping with the needs of developing countries, the purpose and priorities of the ODA program, and Canada's foreign policy interests.

CIDA Photo: Pierre St-Jacques

Description

- The geographic programs for Africa and the Middle East, Asia, and the Americas account for about one-third of the international assistance budget.

- Geographic programs involve direct contacts between the Government of Canada and recipient countries. The Africa and Middle East Branch is also responsible for La Francophonie.

- The programs are developed in consultation and cooperation with partners in these countries.

- Projects supported through the geographic programs reflect both the needs of developing countries and Canada's ability to meet these needs.

- Projects supported through the geographic programs range in value from thousands to tens of millions of dollars, and can vary considerably in their approach and subject matter.

- With few exceptions, geographic programs are delivered as goods and services purchased from Canadian suppliers and through procurement in recipient countries.

- Geographic programs are the main assistance instrument directly available to the Government to invest, over the long term, in areas critical to sustainable development.

- **Geographic program for Central and Eastern Europe**

Objective

- To support democratic development and economic liberalization in the 28 countries of Central, Eastern, and Southern Europe and the Commonwealth of Independent States (CIS) by building mutually beneficial partnerships.

- The program has four main priorities:
  - to support the transition to market-based economies;
  - to encourage good governance, democracy, political pluralism, the rule of law, and adherence to international norms and standards;
  - to increase Canadian trade and investment links with the region; and
  - to assist international efforts to reduce the threats to international and Canadian security.

Description

- The CEE program is primarily responsive and highly flexible, allowing Canada to adapt to a wide spectrum of conditions, while promoting Canadian priorities and interests throughout the region. In fact, the program contributes directly to all three of Canada's foreign policy objectives.

- Many of the reform-related initiatives supported by the CEE program focus on building and supporting the enabling

environment—that is, the policy, regulatory, institutional, professional, and legal framework. This is accomplished through the transfer of Canadian knowledge and expertise in key sectors.

- The program is delivered in partnership with Canadian firms, non-governmental organizations, business and trade associations, government departments at all levels, labour groups, and educational institutions.

- Only a small share of the assistance provided through this program is considered ODA.

- Unlike the ODA program, the international assistance program for Central and Eastern Europe has, in addition to its social and political objectives, an explicitly commercial mandate.

Multilateral Branch

Objective

- To promote and support effective global and multilateral approaches that reduce poverty, enhance human security, and expand prosperity.

Description

- The Multilateral program involves CIDA in the work of a very wide range of international organizations and institutions, including:
  - the UN and its agencies, such as UNICEF;
  - the Commonwealth;
  - the regional development banks for Africa, Asia, and Latin America and the Caribbean.

- While the organizations are responsible for the administration of projects, Canada participates in their governing bodies to ensure that the organizations are operating within appropriate policy and operational guidelines, and that they meet Canada's interests and those of the international community as a whole.

- Most of CIDA's humanitarian assistance and food aid is also provided through the Multilateral program.

Canadian Partnership Branch

Objective

- To promote mutually beneficial partnerships between Canadian and developing-country organizations in order to support sustainable development and reduce poverty in the developing world.

Description

- The Canadian Partnership program provides grants and contributions to Canadian and international organizations (profit and not-for-profit) to support their activities in developing countries.

- Funding from the program is responsive to the initiatives of these organizations and on a cost-sharing basis.

- Canadian Partnership Branch also manages CIDA's consultation policy, and is the key contact point for CIDA in its relations with Canadian development partners.

- The Canadian Partnership program comprises four main subprograms:
  - Industrial Cooperation, which supports private-sector initiatives;
  - the Voluntary Sector, which works with non-governmental organizations and non-governmental institutions (e.g., universities and colleges);
  - the Scholarships program, which administers various fellowship and awards programs; and
  - the Youth Action program, which provides funding for international internships for young Canadians.

Policy Branch

Objective

- To support the Agency's mandate and program priorities in the context of Canada's broader foreign policy objectives, and to monitor issues and trends in development assistance.

Description

- Policy Branch provides strategic direction, advice, information, and briefing material to the Minister, the Agency, and other government departments on a wide range of long- and short-term development policy and strategic issues.

- The Branch develops the policies required by CIDA to fulfil its mandate and contribute to Canada's broader foreign policy objectives and interests.

- The Branch leads the management of the international assistance envelope and allocations on behalf of CIDA.

- At the international level, Policy Branch seeks to improve the coordination of Canadian development policies with those of other donor countries, among others, and through the Development Assistance Committee of the OECD.

- Policy Branch represents Canada's interests in various international fora; it also monitors Canada's progress in the area of international development.

- The Scientific, Technical and Advisory Directorate in Policy Branch has corporate responsibility for providing specialized scientific and technical (S&T) sectoral expertise and advice to the Agency. The directorate is responsible for providing leadership with respect to sectoral strategic initiatives within the Agency. In this role, the directorate works with centres of excellence, both within Canada and worldwide. The directorate is also responsible for providing sectoral advice to program branches to support development projects and programs. The Environmental Assessment Unit verifies the Agency's compliance with legislation.

Communications Branch

Objective

- To improve public awareness of, and support for, CIDA and international cooperation, and to encourage more Canadians to get involved.

Description

- Communications Branch provides strategic communications advice and briefing material for public events to the Minister, President, and CIDA branches.

- The Branch develops communications plans and provides expertise in the areas of communications planning; events management; media relations and analysis; public opinion research; Internet coordination; and the production of printed and audio-visual materials.

- The Branch manages the Agency's outreach programs, including the Speakers' Program and the Regional Events and Parliamentary Program.

- Communications Branch manages the Development Information Program (DIP), which reaches millions of Canadians each year through television, radio, print, and other projects designed to inform Canadians about international-development issues and the contributions made by Canadians working in developing countries.

Human Resources and Corporate Services Branch

Objective

- To promote a qualified, productive, and sustainable workforce, as well as an enabling environment that encourages organizational effectiveness and continuous learning, in order to support the Agency in pursuit of its mandate; and

- To promote continuous improvement and optimal management of CIDA resources through the provision of a range of efficient, effective, and client-driven support services.

Description

- Human Resources and Corporate Services Branch provides the Agency with advice and develops strategies, programs, and policies in the areas of human resources, administration and security, finance, contracting management, and legal services.

- It is responsible for developing and applying a wide range of service processes, such as staffing, contracting, and procurement, and for ensuring the integrity and effectiveness of these mechanisms.

Performance Review Branch

Objective

- Performance Review Branch seeks to improve decision-making in order to achieve better performance, and to support the Agency in its efforts to manage for sustainable development results.

Description

- The Branch provides independent, systematic, and objective advice on the continued relevance, success, and cost-effectiveness of key CIDA policies, programs, partnership arrangements, and delivery mechanisms.

- The Branch provides assurances on the performance of the management framework; that is, on the cost-effectiveness of the systems, practices, and built-in controls adopted by management to achieve established objectives.

- The Branch provides advice to management on managing risks, developing policies, and on establishing essential controls on the integrity of performance information and of probity and diligence in the use of public funds.

- The Branch provides advice to other branches on the application of results-based management principles, and methodological support in their implementation.

Information Management and Technology Branch (IMTB)

Objective

- To work in partnership with other Agency branches toward the achievement of the Agency's business objectives and strategies, through provision of effective and efficient information management (IM) and corporate reporting and information technology (IT) infrastructures and systems (including support to Knowledge Management initiatives).

- To provide leadership and guidance with regard to emerging technologies and the application of these technologies to CIDA's business environment.

- To keep abreast of government-wide IM/IT initiatives and accomplishments, and to identify the nature of their applicability to CIDA's environment.

Description

- Informatics represent a significant strategic investment for CIDA in its internal, domestic, and international operations. The Agency has, over the last several years, renewed most components of its information and technology infrastructure, including implementation of an integrated financial, program, human resources, and procurement/contracting system (based on SAP software). In achieving the above objectives, IMTB is also responsible for providing leadership with regard to improving Agency processes and systems, enhancing communications with posts and partners worldwide, and meeting Treasury Board requirements related to the implementation of an accrual accounting system and Government On-Line commitments.

Corporate Secretariat

Objective

- To ensure that CIDA is responsive to the needs of Parliament, the Minister, the President, and the general public, and to foster corporate direction of the Agency through its senior management.

Description

- The Corporate Secretariat provides support to the President, manages specific issues of concern to the Government, Minister, and Agency, and is responsible for Parliamentary Relations, Executive Correspondence, Access to Information and Privacy, and support to ongoing committees of the Agency.

Ombudsman

The Ombudsman is a designated impartial party who remains independent of ordinary line and staff structures and reports directly to the President. He/she is neither the employer's representative nor the employee's unconditional defender.

Mandate

- To provide employees with informal and confidential support in defining difficult work-related situations and in identifying avenues of resolution.

- To try to identify and avert potential conflicts in the workplace.

- To draw the attention of management to corporate issues and make recommendations, while protecting the confidentiality of personal information.

Access to services

- All CIDA employees, regardless of their status (determinate or indeterminate appointment, on assignment abroad, unpaid leave, etc.) can make use of the Ombudsman's services.

- The mandate does not extend to firms or non-governmental organizations under contractual arrangements with CIDA. Consultants and contractuals working at CIDA also have access to the services of the Ombudsman in the context of the "zero tolerance" policy dealing with harassment, but contract-related matters have to be dealt with by the relevant contracting authority.

CIDA Photo: Pierre St-Jacques

Agence canadienne de développement international

Canadian International Development Agency

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT DURABLE DE L'ACDI 2001-2003

UN PLAN D'ACTION POUR LE CHANGEMENT

Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003

Un plan d'action pour le changement

« Une vision qui ne s'accompagne pas d'action n'est qu'un rêve; une action qui ne découle pas d'une vision, c'est du temps perdu; une vision suivie d'action peut changer le monde. »

– Nelson Mandela

Février 2001

Produit par l'Agence canadienne de développement international (ACDI)

Pour en savoir davantage sur les programmes de l'ACDI, ainsi que sur
ses activités et sur son fonctionnement, consultez notre site Internet à **www.acdi-cida.gc.ca**

ou contactez :

Renseignements au public
Direction générale des communications
ACDI
200, promenade du Portage
Hull (Québec)
K1A 0G4

Tél. : 1 800 230-6349
(819) 997-5006 (RCN)
Ligne pour les malentendants et les personnes ayant
des difficultés d'élocution : (819) 953-5023

Télécopieur : (819) 953-6088

Adresse électronique : info@acdi-cida.gc.ca

Février 2001

© Ministère des Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 2001

N° Catalogue E94-306/2001
ISBN 0-662-65471-4

Imprimé au Canada

Photo ACDI : Nancy Durrell McKenna

TABLE DES MATIÈRES

Message de la ministre v

Message du président vii

Résumé ix

Introduction 1

Mandat et cadre politique de l'ACDI 2
- Le contexte de la politique étrangère 2
- L'aide internationale : mandat et priorités 2

La coopération pour le développement international : Des défis contrastés, complexes et interdépendants 5
- Un changement pour le mieux 5
- Mais les avantages ont été inégalement répartis et la pauvreté demeure 6
- Nous avons beaucoup appris 8
- Approches efficaces de la programmation en matière de développement 9

Relever le défi 11

Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement 12
- Buts de la Stratégie de l'ACDI 12
- Objectifs, stratégies, mesures et résultats de la Stratégie 13

Suivi des progrès et rapports 34

Conclusion 35

Annexes
- **1 :** Cadre d'action de la Stratégie de développement durable de l'ACDI 37
- **2 :** Résultats clés souhaités et indicateurs 39
- **3 :** Forum des intervenants 44
- **4 :** Profil de l'Agence 49

Photo ACDI : Allan Atkinson

Message de la ministre

En ma qualité de ministre de la Coopération internationale, j'ai le plaisir de présenter la Stratégie de développement durable 2001-2003 de l'Agence canadienne de développement international (ACDI).

L'ACDI est l'organisme gouvernemental responsable au premier chef du programme canadien d'aide publique au développement (APD), ainsi que de l'assistance apportée par le Canada aux pays en transition. Dès lors, je suis résolue à faire de l'Agence un exemple à suivre pour ce qui est de la promotion de la réduction de la pauvreté et du développement durable à l'échelle du globe.

Le monde en développement a connu de profondes mutations au cours des cinquante dernières années. Dans l'ensemble, la situation a changé pour le mieux, et les Canadiens et Canadiennes sont en droit d'être fiers de leur contribution à cette amélioration, qu'elle soit le résultat de la participation de particuliers ou de l'intervention d'organisations comme l'ACDI et ses partenaires.

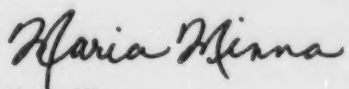
Les enseignements de ce demi-siècle d'expérience ont abouti — fait sans précédent dans l'histoire de la coopération pour le développement — à un consensus sur les conditions d'un développement efficace. On s'entend notamment sur une approche intégrée du développement durable, une approche qui en apprécie les dimensions économique, sociale, politique, environnementale et culturelle, l'idée maîtresse étant que les pays en développement doivent induire eux-mêmes leur essor.

Dans sa nouvelle *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*, l'ACDI mise sur ce progrès des connaissances de même que sur son propre processus de changement, tous deux annonciateurs de nouvelles approches de la programmation en matière de développement, avec, en corollaire, un renforcement des impacts et de l'efficacité.

Les objectifs de la politique étrangère du Canada reflètent notre potentiel d'infléchir le changement à l'échelle planétaire et de tirer parti des avantages qui en découlent. L'aide internationale est un investissement porteur de prospérité et d'emploi, et elle contribue à la sécurité mondiale. Fait tout aussi important, elle constitue l'expression par excellence de la culture et des valeurs canadiennes — de notre désir d'aider les moins bien nantis et de notre sens élevé de la justice sociale. La coopération pour le développement, c'est bien plus que prêter une main secourable à nos voisins du village global. C'est le reflet dynamique des forces interreliées et en constante évolution à l'oeuvre au niveau des nations et des populations, le reflet du rôle qui revient au Canada à titre de membre responsable de la communauté mondiale.

En septembre 2000, j'ai lancé l'initiative *Les priorités de développement social de l'ACDI : Un cadre d'action*, qui bonifie les ressources destinées aux secteurs prioritaires — éducation de base, santé et nutrition, lutte contre le VIH/sida, protection des enfants — et prend fait et cause pour l'égalité des sexes. Voilà qui renforcera les efforts déployés par l'ACDI au titre de la priorité que constituent les besoins humains fondamentaux, tout en contribuant au programme de promotion des droits de la personne et de la sécurité humaine du Canada.

La Stratégie de développement durable intègre le Cadre d'action de l'Agence, en vertu duquel celle-ci s'engage à poursuivre un dynamique plan d'investissement de cinq ans dans les quatre secteurs prioritaires. Je suis convaincue que la Stratégie de l'ACDI permettra d'ajouter encore à la capacité du programme de coopération pour le développement du Canada d'apporter une meilleure qualité de vie à certaines des populations les plus pauvres et les plus marginalisées du monde.



Maria Minna
Ministre de la Coopération internationale

Message du président

Le développement durable est au coeur du mandat de l'ACDI. Aussi, notre *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement* vise-t-elle à favoriser le développement durable dans les pays en développement et les pays en transition afin de réduire la pauvreté et de contribuer à rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère.

Si notre Stratégie de développement durable revêt de l'importance, c'est qu'elle est l'expression de ce qui représente l'essence même de notre travail en faveur de la coopération pour le développement. Comme celle qui l'avait précédée en 1997, la présente Stratégie est fermement enracinée dans les valeurs canadiennes telles que le respect des droits de la personne et l'égalité entre les sexes. Elle procède du principe selon lequel les mesures qui concernent notre interdépendance à l'échelle du globe profitent aussi à nos intérêts nationaux.

Notre Stratégie pour 2001-2003 comporte deux grands axes. Le premier s'attache à une intégration et à une coordination plus poussées de la programmation de l'Agence en matière de développement avec son cadre stratégique. Dans cet ordre d'idées, la Stratégie fournit un schéma directeur pour lier et soutenir nos diverses initiatives en faveur du changement, en même temps que pour établir de solides partenariats et améliorer les processus et les capacités internes. Elle guidera nos activités d'élaboration et de mise en oeuvre des programmes ainsi que notre participation au débat d'orientation à l'échelle internationale. La Stratégie a pour but d'épauler les efforts que nous déployons pour appuyer les activités de développement durable dans les pays partenaires, en collaboration avec nos partenaires canadiens.

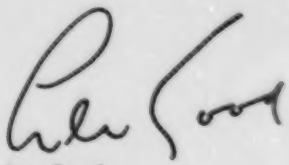
Le second grand axe de la Stratégie vise à mettre en place et à perpétuer au sein de l'Agence un régime d'apprentissage continu, basé sur des méthodes novatrices de partage et de gestion des connaissances. Dans le cadre de ces deux thèmes principaux, la Stratégie souscrit à l'importance d'atteindre nos objectifs par une étroite coopération et des partenariats progressifs avec des organisations tant canadiennes qu'internationales avec les pays en développement et les gouvernements des pays en transition, ainsi qu'avec la société civile et les gouvernements des pays en développement et des pays en transition, ce qui nous permettra d'apprendre et de progresser de concert.

La Stratégie regroupe les grandes démarches de planification de l'ACDI en un survol des priorités de l'Agence sur le plan des opérations, des problèmes de gestion à régler et du travail à accomplir dans les trois prochaines années. Elle jette aussi les fondements des champs d'intérêt et des orientations futurs de l'ACDI, qui seront formulés à la faveur de notre examen à long terme. Dans le cadre de cet examen, nous aborderons certaines questions importantes, notamment la façon dont l'Agence peut rendre plus efficaces, en termes de développement, ses interventions par l'intermédiaire de ses politiques et programmes. Il y sera question à la fois des mesures à prendre pour rendre la coopération pour le développement plus efficace et des moyens d'assurer un soutien et une exécution de programmes plus efficients. Cet exercice guidera nos actions, sans compter qu'il aura une influence sur nos décisions du

fait qu'il nous permettra d'identifier les principaux changements que l'ACDI doit apporter à ses politiques, à ses programmes et à son organisation afin de pouvoir relever les nouveaux défis du développement qui se profilent à l'horizon de ce siècle.

L'ACDI se fait un devoir de mettre en oeuvre une coopération pour le développement durable à l'échelle internationale à la fois efficace et juste pour le XXI[e] siècle. Ces initiatives feront du Canada un chef de file pour ce qui est de la réduction de la pauvreté et du développement durable, principaux défis à relever à l'échelle du globe.

Pour de plus amples renseignements sur notre *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*, prière de visiter le site Web de l'ACDI à l'adresse **www.acdi-cida.gc.ca**.



Len Good
Président
Agence canadienne de développement international

Résumé

Le développement durable est la raison d'être de l'ACDI. Les programmes et les projets de l'Agence, tout comme sa collaboration aux initiatives multilatérales, ont pour objet d'améliorer durablement la qualité de vie des femmes et des hommes, des filles et des garçons dans les pays en développement d'Asie, d'Afrique, du Moyen-Orient, d'Amérique latine et des Antilles, de même que dans les pays en transition d'Europe centrale et de l'Est (ECE).

Le Canada entre dans le XXI[e] siècle profondément conscient de la rapidité du changement qui n'épargne aucune partie du globe — certes induit en grande partie par la mondialisation, mais aussi par la nécessité de se pencher sur les problèmes de la pauvreté et de l'injustice. Comme la mondialisation concourt à élargir les possibilités pour des millions de gens, le changement se fait en grande partie pour le mieux. Tous les principaux indicateurs du bien-être humain — espérance de vie, santé infantile et éducation — témoignent d'une nette amélioration et il y de bonnes chances pour que celle-ci se poursuive au cours de la prochaine décennie. Le progrès accompli est en bonne partie le fruit des efforts déployés par les pays en développement et les pays en transition eux-mêmes.

En même temps, les bénéfices découlant de la mondialisation sont inégalement répartis, si bien que nous faisons face à plusieurs défis de taille. La pauvreté en est un, énorme et persistant. L'écart grandissant entre les riches et les pauvres, les violations des droits de la personne et une grave dégradation de l'environnement menacent d'entraver le progrès. L'état du développement en Afrique reste le problème le plus épineux, du fait qu'il allie faible croissance économique, conflits cruels et VIH/sida. En dépit d'une croissance rapide enregistrée dans plusieurs pays d'Asie, ce continent reste le foyer de la moitié des populations pauvres du monde. L'Amérique latine et les Antilles ont renoué avec la croissance au terme de la « décennie perdue » des années 1980, mais c'est un processus dont l'équité est absente. Les pays de l'ancien bloc soviétique présentent, eux aussi, un tableau inégal. Certains d'entre eux ont largement réussi à se réorienter vers des formes de gouvernement plus démocratiques et à faire la transition vers une économie de marché, alors que d'autres restent des poudrières.

Face à ces défis complexes et contrastés, l'ACDI prend appui sur son mandat fondamental énoncé dans *Le Canada dans le monde*. Profondément enraciné dans les valeurs canadiennes de justice sociale et de compassion pour les populations démunies, ce mandat reconnaît que les mesures favorisant notre interdépendance à l'échelle mondiale sont également bénéfiques à nos intérêts. Notre *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement* repose précisément sur ces fermes assises.

Parallèlement, les programmes et les politiques de l'ACDI doivent continuer à évoluer en fonction du savoir acquis au cours des cinquante dernières années, de façon à rendre la prestation de l'aide au développement sans cesse plus efficace. Les défis de la mondialisation et l'impératif de réduction de la pauvreté laissent clairement entrevoir la nécessité d'une coopération internationale plus efficace.

Notre *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement* met en évidence le processus de changement et de renouveau que nous avons entrepris — les objectifs et les actions prioritaires qui nous incombent à titre d'agence de développement si nous voulons nous montrer à la hauteur des nouveaux défis du développement à l'horizon du XXI[e] siècle. La Stratégie 2001-2003 se nourrit de la compétence et de l'expertise d'un grand nombre de partenaires pour le développement, que ce soit ici, au

Canada même, dans la communauté internationale ou dans les pays en développement et les pays en transition.

La Stratégie s'est donné deux buts en matière de politique et de programme de développement et un but en ce qui a trait à la gestion :

- Concourir au développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de contribuer à rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère.

- Prêter main forte à l'essor de la démocratie et à la libéralisation de l'économie en Europe centrale et de l'Est en mettant sur pied des partenariats mutuellement bénéfiques.

- Adopter une approche du système de gestion qui permette de perfectionner sans cesse l'exécution du mandat de l'ACDI en matière de développement durable.

Ces buts se traduisent dans plusieurs objectifs en matière de politiques et de programmes :

- renforcer la capacité de l'ACDI à contribuer au développement durable dans les pays en développement et les pays en transition;
- améliorer la programmation en matière de réduction de la pauvreté;
- engager les pays en développement et les pays en transition à aborder les enjeux mondiaux du développement durable;
- renforcer l'influence des politiques de l'ACDI et de ses partenaires;
- faire de l'ACDI l'une des principales organisations du savoir dans le domaine du développement durable;
- renforcer l'engagement et le soutien des Canadiens en faveur de l'aide internationale;

et plusieurs objectifs centrés sur le système et les structures de gestion :

- renforcer la planification stratégique et la prise de décision intégrée;
- renforcer la responsabilisation et les services de gestion en appui au mandat de développement durable;
- renforcer les processus de gestion afin d'en assurer la pleine conformité avec les lois environnementales applicables.

Ces objectifs sont élaborés au moyen d'une série de stratégies et d'actions prioritaires visant à réaliser les résultats intermédiaires à court terme et les résultats stratégiques à long terme présentés dans notre Stratégie. Les stratégies, les actions et les résultats employés pour effectuer le suivi et rendre compte de nos progrès sont exposés dans la Stratégie et dans ses annexes.

La Stratégie de développement durable 2001-2003 de l'ACDI rend compte des avis exprimés lors de discussions régulières avec un vaste éventail de partenaires sur plusieurs questions intéressant le développement, ainsi que des points de vue exposés dans le cadre de consultations visant tout particulièrement son contenu. La Stratégie a été élaborée par un Groupe de travail organisationnel expressément formé à cet effet et approuvée par le Comité de direction. Les membres du Groupe de travail ont su allier de grandes qualités de réflexion, de clairvoyance et d'analyse critique, tout en faisant preuve d'énergie, d'enthousiasme et d'une ferme volonté d'assurer l'élaboration et la mise en oeuvre d'une Stratégie utile et à valeur ajoutée.

L'ACDI est résolue à collaborer avec ses partenaires canadiens, internationaux et des pays en développement et en transition pour ce qui est de la mise en oeuvre, de l'évaluation et de l'actualisation, le cas échéant, de sa *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*, ce qui lui permettra d'exécuter le programme canadien de coopération pour le développement avec une plus grande efficacité.

Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003

Buts	Objectifs	Stratégies
Soutenir le développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de contribuer à rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère. Soutenir le développement démocratique et la libéralisation de l'économie en Europe centrale et de l'Est en formant des partenariats mutuellement bénéfiques. Adopter une approche du système de gestion qui permette de perfectionner sans cesse l'exécution du mandat de l'ACDI en matière de développement durable.	**1.** Renforcer la capacité de l'ACDI à contribuer à une croissance équitable et viable du point de vue de l'environnement dans les pays en développement et les pays en transition afin d'améliorer les capacités économiques, politiques et socioculturelles des femmes et des hommes, des garçons et des filles. **2.** Mettre en oeuvre des approches de programmation améliorées en vue de la réduction de la pauvreté, en tant qu'expression concrète de l'engagement du Canada à l'égard de cette préoccupation fondamentale des pays en développement. **3.** Engager de façon constructive les pays en développement et les pays en transition à aborder les grands défis mondiaux — un environnement propre, les droits de la personne et l'égalité entre les sexes, la prospérité économique, la santé et l'éducation, et la sécurité humaine. **4.** Renforcer l'influence stratégique de l'ACDI, tant au Canada que sur la scène internationale, afin que l'expérience acquise dans son travail avec les pays en développement et les pays en transition réussisse à peser sur les grands enjeux mondiaux que sont l'environnement propre, les droits de la personne et l'égalité entre les sexes, la prospérité économique, la santé et l'éducation et la sécurité humaine. **5.** Faire de l'ACDI une des principales organisations apprenantes axées sur le savoir et sur l'apprentissage continu en matière de développement durable au Canada et dans le monde. **6.** Faire connaître davantage le programme canadien de coopération pour le développement international auprès des Canadiens et Canadiennes, et renforcer l'appui et les actions informées en sa faveur. **7.** Renforcer la planification stratégique et la prise de décision intégrée de l'Agence. **8.** Renforcer la responsabilisation et harmoniser les services de l'Agence de manière qu'elle puisse s'acquitter de son mandat en matière de développement durable. **9.** Renforcer les processus de gestion de l'ACDI afin d'en assurer la conformité permanente avec les lois environnementales applicables.	**1.** Dans le cadre du mandat actuel de l'ACDI, mener un examen à long terme des changements clés que l'ACDI doit apporter à ses politiques, à ses programmes et aux institutions afin de répondre aux nouveaux défis du développement au XXI^e^ siècle. **2.1.** Traduire la vision et les principes énoncés dans le document *Les priorités de développement social de l'ACDI : un cadre d'action* en un programme d'action efficace pour l'Agence. **2.2** Renforcer le volet réduction de la pauvreté des politiques, des programmes et des projets de l'ACDI (dans le contexte du mandat concernant l'ECE), afin d'aider les pays en développement et les pays en transition à réduire la pauvreté et à supprimer les inégalités d'une manière viable du point de vue de l'environnement. **3.1** Former des partenariats solides et productifs avec les partenaires des pays en développement et des pays en transition. **3.2** Renforcer la capacité des pays en développement et des pays en transition de négocier et de mettre en oeuvre des accords multilatéraux en matière de commerce, de droits de la personne et d'environnement. **4.1** Renforcer les capacités de l'Agence en matière de politiques et d'analyses, de manière que l'ACDI, de concert avec ses partenaires joue un rôle efficace, éclairé et crédible dans les discussions de politique internationale sur les grands défis mondiaux. **4.2** Promouvoir des positions éclairées sur les grands enjeux de développement, avec les partenaires des pays en développement et en transition, d'autres donateurs, des organisations et des institutions multilatérales, d'autres ministères fédéraux et des intervenants canadiens. **5.** Améliorer la création, la diffusion et l'application du savoir au sein de l'ACDI, ainsi que le partage des connaissances entre l'ACDI et ses partenaires. **6.** Établir une approche à long terme afin d'influencer les opinions et les attitudes des Canadiens à l'égard de la coopération pour le développement en profitant des nouvelles occasions qu'offre le mandat élargi de l'ACDI et le rôle changeant du Canada sur la scène mondiale. **7.** Assurer un processus intégré de planification stratégique et d'allocation des ressources plus cohérent et plus explicite dans toute l'Agence. **8.1** Incorporer une approche du système de gestion de l'amélioration continue dans toute l'Agence - « PLANIFIER - FAIRE - VÉRIFIER - APPRENDRE - RÉVISER ». **8.2** Mieux aligner les services de gestion et les services corporatifs (ressources humaines, finances, gestion et technologie de l'information, gestion des marchés) sur la réalisation du mandat. **9.1** Veiller à ce que l'Agence se conforme à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCEE). **9.2** Renforcer l'engagement de toute l'Agence à l'égard de la gérance et de la conservation de l'environnement.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Introduction

Le mandat de l'ACDI, organisation responsable au premier chef de la coopération canadienne pour le développement international, tient en deux mots : développement durable. En 1997, *Notre engagement à l'égard du développement durable*, première stratégie de l'ACDI à cet égard, présentait la conception qu'a l'Agence d'un développement auto-soutenu et sa volonté d'améliorer un certain nombre d'éléments : notre capacité à acquérir, partager et utiliser les connaissances; nos relations de travail avec nos partenaires; notre capacité à tirer des enseignements de l'expérience, la nôtre aussi bien que celle de nos partenaires; la cohérence de nos politiques et programmes; la coordination au niveau des initiatives des bailleurs de fonds; et notre capacité à démontrer des résultats.

« Le développement durable suppose non d'imposer une orientation particulière en matière de développement, mais plutôt de mettre l'accent sur les moyens d'améliorer la « qualité de vie » de l'individu. Cela exige une capacité de s'adapter à des conditions sans cesse changeantes de même que la souplesse requise pour agir dans un contexte d'incertitude, où des différences se font jour au regard de la situation locale et des attentes du public, ces dernières étant déterminées par la culture, les valeurs et l'expérience. Sa caractéristique principale est liée à sa nature participative, qui amène les collectivités locales et les individus à participer activement à la conception et à la mise en oeuvre des programmes et projets de développement. Pour que les populations locales aient à coeur de rechercher la durabilité du développement à long terme, elles doivent impérativement pouvoir sentir qu'elles sont personnellement concernées par leur propre développement et qu'elles ont un mot à dire à cet égard. »

Notre engagement à l'égard du développement durable, 1997

Notre *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement* fait fond sur cet héritage et, face aux défis complexes et contrastés de la mondialisation, aborde les changements que nous devons apporter à notre programme de coopération pour le développement afin de pouvoir nous attaquer avec un maximum d'efficacité aux réalités d'un monde de plus en plus interdépendant.

La Stratégie révèle que notre façon de concevoir le développement durable évolue et continuera d'évoluer. Nous avons une approche dynamique à l'égard du développement durable, et notre Stratégie, qui se veut un document pragmatique, illustre ce dynamisme. Le développement durable étant l'élément central de toutes les entreprises de l'ACDI, nous nous emploierons à intégrer la Stratégie à notre cycle d'affaires, de telle sorte que celle-ci deviendra un plan d'activités unificateur pour l'Agence. La Stratégie représente le principal outil dont nous disposons pour aligner notre travail sur notre mandat, du fait qu'elle énonce nos objectifs à court et moyen terme ainsi que les résultats que nous espérons obtenir.

La Stratégie se veut, par ailleurs, une plate-forme d'examen et de changement bien mûri — elle pourra être perfectionnée en fonction de l'évolution de la situation et du progrès de nos connaissances. Ainsi, avec cette Stratégie, nous nous donnons un cadre stratégique d'une durée de trois ans que, toutefois, nous examinerons et réviserons, au besoin, sur une base annuelle à la lumière des actions accomplies.

Enfin, notre Stratégie 2001-2003 jette les bases d'un examen des changements à long terme sur lesquels nous devons nous pencher afin de relever les nouveaux défis du développement au cours du XXI[e] siècle.

Introduction

Le mandat de l'ACDI, organisation responsable au premier chef de la coopération canadienne pour le développement international, tient en deux mots : développement durable. En 1997, *Notre engagement à l'égard du développement durable*, première stratégie de l'ACDI à cet égard, présentait la conception qu'a l'Agence d'un développement auto-soutenu et sa volonté d'améliorer un certain nombre d'éléments : notre capacité à acquérir, partager et utiliser les connaissances; nos relations de travail avec nos partenaires; notre capacité à tirer des enseignements de l'expérience, la nôtre aussi bien que celle de nos partenaires; la cohérence de nos politiques et programmes; la coordination au niveau des initiatives des bailleurs de fonds; et notre capacité à démontrer des résultats.

« Le développement durable suppose non d'imposer une orientation particulière en matière de développement, mais plutôt de mettre l'accent sur les moyens d'améliorer la « qualité de vie » de l'individu. Cela exige une capacité de s'adapter à des conditions sans cesse changeantes de même que la souplesse requise pour agir dans un contexte d'incertitude, où des différences se font jour au regard de la situation locale et des attentes du public, ces dernières étant déterminées par la culture, les valeurs et l'expérience. Sa caractéristique principale est liée à sa nature participative, qui amène les collectivités locales et les individus à participer activement à la conception et à la mise en oeuvre des programmes et projets de développement. Pour que les populations locales aient à coeur de rechercher la durabilité du développement à long terme, elles doivent impérativement pouvoir sentir qu'elles sont personnellement concernées par leur propre développement et qu'elles ont un mot à dire à cet égard. »

***Notre engagement à l'égard du développement durable*, 1997**

Notre *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement* fait fond sur cet héritage et, face aux défis complexes et contrastés de la mondialisation, aborde les changements que nous devons apporter à notre programme de coopération pour le développement afin de pouvoir nous attaquer avec un maximum d'efficacité aux réalités d'un monde de plus en plus interdépendant.

La Stratégie révèle que notre façon de concevoir le développement durable évolue et continuera d'évoluer. Nous avons une approche dynamique à l'égard du développement durable, et notre Stratégie, qui se veut un document pragmatique, illustre ce dynamisme. Le développement durable étant l'élément central de toutes les entreprises de l'ACDI, nous nous emploierons à intégrer la Stratégie à notre cycle d'affaires, de telle sorte que celle-ci deviendra un plan d'activités unificateur pour l'Agence. La Stratégie représente le principal outil dont nous disposons pour aligner notre travail sur notre mandat, du fait qu'elle énonce nos objectifs à court et moyen terme ainsi que les résultats que nous espérons obtenir.

La Stratégie se veut, par ailleurs, une plate-forme d'examen et de changement bien mûri — elle pourra être perfectionnée en fonction de l'évolution de la situation et du progrès de nos connaissances. Ainsi, avec cette Stratégie, nous nous donnons un cadre stratégique d'une durée de trois ans que, toutefois, nous examinerons et réviserons, au besoin, sur une base annuelle à la lumière des actions accomplies.

Enfin, notre Stratégie 2001-2003 jette les bases d'un examen des changements à long terme sur lesquels nous devons nous pencher afin de relever les nouveaux défis du développement au cours du XXI[e] siècle.

Mandat et cadre politique de l'ACDI

Le contexte de la politique étrangère

L'énoncé de politique étrangère du gouvernement, *Le Canada dans le monde*, a été présenté au Parlement en février 1995, à l'issue d'un examen de la politique étrangère qui s'est appuyé sur de larges consultations publiques. Il reflète notre capacité d'infléchir le changement dans le monde et de tirer profit des possibilités qu'il offre.

Le Canada dans le monde traite la politique étrangère comme un tout, dans lequel l'aide internationale — tout comme le commerce et la diplomatie — est considérée comme faisant partie d'une politique plus vaste qui tend vers la réalisation de trois grands objectifs généraux. L'aide internationale :

- constitue un investissement dans la **prospérité et l'emploi**. À long terme, elle favorise la croissance sociale et économique dans les pays en développement et les pays en transition, ce qui contribue à renforcer l'économie mondiale dans laquelle les Canadiens et d'autres peuples peuvent croître et prospérer. Elle relie l'économie canadienne à quelques-uns des marchés qui connaissent la croissance la plus forte dans le monde — les marchés des pays en développement — et aux économies en transition d'Europe centrale et de l'Est;

- contribue à la **sécurité mondiale** et à la sécurité à long terme du Canada, en combattant les grandes menaces à la sécurité humaine, telles que les violations des droits de la personne, les maladies, la dégradation de l'environnement, la croissance démographique et l'écart grandissant entre les riches et les pauvres. Elle soutient également des initiatives destinées à prévenir les conflits ou à rétablir la paix dans des sociétés déchirées par la guerre;

- est l'une des expressions les plus manifestes **des valeurs et de la culture canadiennes** dans le monde — du désir des Canadiens d'aider les moins fortunés et de leur sens affiné de la justice sociale, de la gouvernance démocratique, et du gouvernement participatif. Elle offre aussi un moyen efficace de diffuser ces valeurs dans le reste du monde, par exemple, en appuyant, par l'entremise de l'ACDI, les droits de la personne et l'égalité entre les sexes. Le soutien de l'ACDI à la Francophonie et au Commonwealth reflète le biculturalisme du Canada, tandis que sa programmation, qui touche un très grand nombre de pays, traduit le caractère de plus en plus multiculturel de la société canadienne.

Enfin, l'aide internationale est une source de fierté nationale et un atout pour l'unité canadienne. Par l'entremise du programme de coopération pour le développement, les Canadiens réaffirment et renforcent les convictions qu'ils partagent comme société et qui les lient les uns aux autres.

L'aide internationale : mandat et priorités

Le Canada dans le monde énonce un **mandat** clair pour l'aide publique au développement (APD) et établit, pour mieux le cibler, six grands volets prioritaires pour sa programmation :

L'objectif du programme canadien d'aide publique au développement est de soutenir le développement durable dans les pays en développement, afin de réduire la pauvreté et de rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère.

Depuis nombre d'années, le développement durable est au centre du travail de l'ACDI. L'Agence a cherché à relever les défis recensés

dans le rapport de la Commission Brundtland, y compris la nécessité de soutenir une croissance continue dans les pays en développement d'une manière à la fois plus équitable et viable du point de vue écologique. L'ACDI a incorporé le développement durable dans ses politiques, en s'appuyant sur son expérience considérable de l'intégration des aspects économiques, sociaux, politiques, environnementaux et culturels du développement.

En se fondant sur son mandat de développement durable, l'ACDI a élaboré une *Stratégie de réduction de la pauvreté*, qui l'engage à en faire un élément clé de chacun des six volets prioritaires de l'APD, c'est-à-dire :

- **Les besoins humains fondamentaux**, pour répondre aux besoins en matière de soins de santé primaires, d'éducation de base, de planification familiale, de nutrition, d'approvisionnement en eau et d'assainissement, et de logement des populations pauvres, de même que pour continuer à fournir une aide humanitaire dans les situations d'urgence. *Le Canada dans le monde* oblige le gouvernement à réserver 25 % de son budget d'APD à la satisfaction des besoins humains fondamentaux.

- **L'égalité entre les sexes**, la poursuite de l'objectif de l'égalité entre les femmes et les hommes étant une façon de favoriser le développement durable.

- **Les services d'infrastructure**, afin d'aider les pays en développement à se doter de services d'infrastructure respectueux de l'environnement — par exemple l'électricité et les communications dans les régions rurales — l'accent étant mis sur les groupes les plus pauvres et le renforcement des capacités.

- **Les droits de la personne, la démocratie et le bon gouvernement**, afin d'accroître le respect des droits de la personne, y compris les droits

Photo ACDI : Carol Hart

des enfants, de promouvoir la démocratie et la saine gestion des affaires publiques et de renforcer la société civile.

- **Le développement du secteur privé**, afin de promouvoir une croissance économique soutenue et équitable en appuyant le développement du secteur privé dans les pays en développement et les organisations qui travaillent à l'établissement de micro-entreprises et de petites entreprises, de façon à favoriser la production de revenus.

- **L'environnement**, afin d'aider les pays en développement à protéger leur environnement et à contribuer au règlement des problèmes régionaux et mondiaux en matière d'environnement.

Le mandat de l'ACDI vise aussi la collaboration avec les pays en transition d'Europe centrale et de l'Est (ECE) :

Appuyer le développement démocratique et la libéralisation de l'économie en Europe centrale et de l'Est, ainsi que dans les nouveaux États indépendants, en bâtissant des partenariats mutuellement avantageux.

La programmation en ECE poursuit les quatre grandes priorités suivantes :

- aider à la **transition vers une économie de marché**;

- encourager **la bonne gouvernance, la démocratie, le pluralisme politique, la primauté du droit, et l'adhésion aux normes et règles internationales**;

- favoriser les **liens en matière de commerce et d'investissement du Canada avec la région**;

- contribuer aux efforts internationaux visant à **réduire les menaces à la sécurité** internationale et canadienne.

La coopération pour le développement international : Des défis contrastés, complexes et interdépendants

Un changement pour le mieux

Les cinquante dernières années ont été une période de profonde transformation pour les pays en développement, surtout sous l'effet de la mondialisation. En général, il s'est agi d'un changement pour le mieux. Les pays en développement jouissent en effet aujourd'hui d'une meilleure qualité de vie qu'il y a un demi-siècle. Ainsi :

- l'espérance de vie est passée de 46 à 63 ans;
- le taux de mortalité infantile a chuté, pour passer de près de 150 à moins de 60 décès pour 1 000 naissances;
- le pourcentage de la population ayant accès à l'eau potable est passé de 41 % en 1975 à près de 70 % en 1996;
- le taux d'alphabétisation des adultes a fait un bond de 50 % ces vingt dernières années, et l'inscription dans les écoles primaires atteint maintenant de très hauts niveaux;
- le taux de natalité a accusé un déclin marqué dans presque tous les pays, de plus de 6 naissances par femme dans les années 1950 à 3,6 naissances de nos jours, et ce déclin se poursuit.

Plusieurs pays en développement ont aussi amélioré sensiblement leur situation économique. Certains produisent maintenant des biens de consommation qui font concurrence à ceux du monde industriel. De façon générale, dans les pays en développement, le PIB par habitant a presque triplé entre 1960 et 1993 (de 330 $ dans les années 1960, il est passé à 823 $ en 1993). Le monde en développement détient en outre quelque 25 % du commerce mondial des marchandises.

Ce progrès économique s'est accompagné d'une arrivée massive de capitaux privés dans les pays en développement, bien que ceux-ci aient été concentrés dans quelques-uns seulement. Dans les années 1970 et 1980, les fonds publics représentaient la moitié de tous les capitaux qui allaient aux pays en développement. En 1996, cette part s'était réduite au quart, les fonds privés atteignant désormais 250 milliards de dollars.

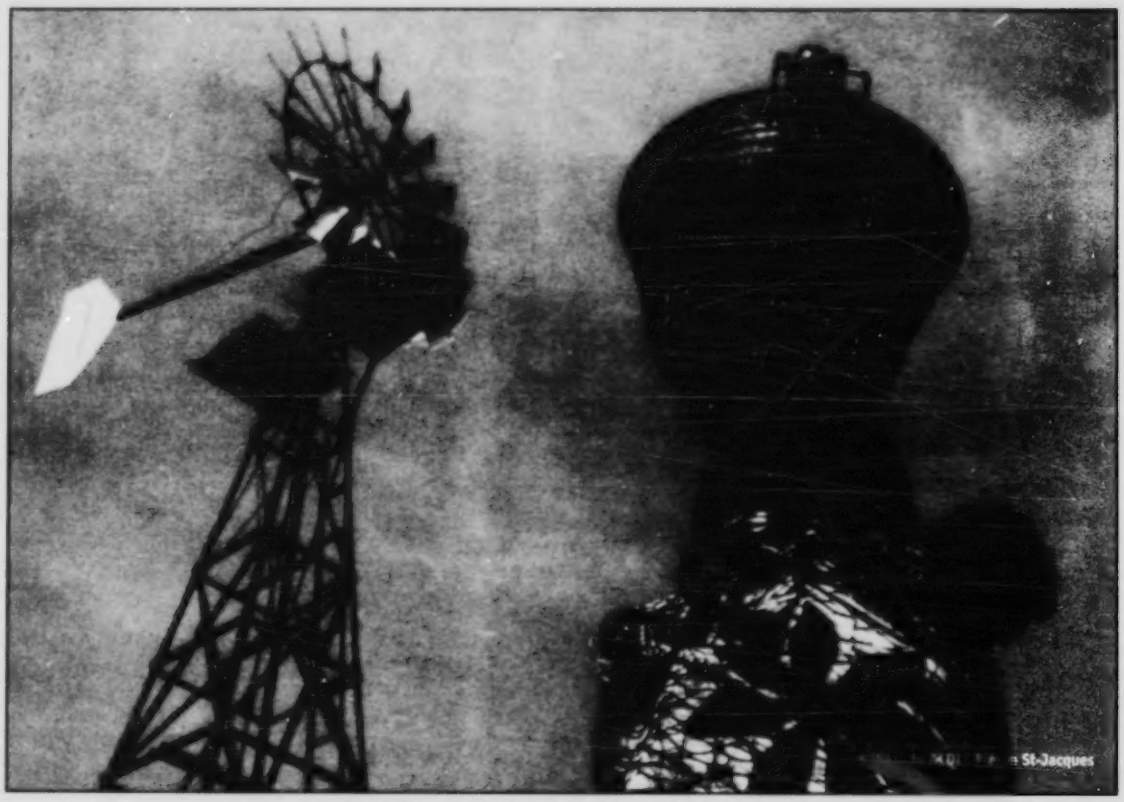
D'autre part, une forte tendance à la démocratisation s'est manifestée dans les pays en développement, de même qu'en Europe centrale et de l'Est. La chute du communisme a entraîné une plus grande ouverture politique dans l'ancien bloc soviétique. Les Amériques ont aussi été témoins d'une démocratisation sensible avec la chute de dictatures de longue date dans le Cône Sud et la disparition graduelle du climat de conflit et de répression en Amérique centrale. Des progrès ont aussi été enregistrés dans quelques pays africains, tout particulièrement en Afrique du Sud où l'apartheid a été aboli. Mais la démocratie demeure fragile sur le continent.

Globalement, donc, la mondialisation a aidé à élargir les perspectives de millions de personnes à travers le monde. Certains pays, autrefois pauvres sont devenus riches et ont été en mesure d'offrir à leurs citoyens de bien meilleurs niveaux de vie que ce n'était le cas il y a trente ans à peine. Plus de gens vivent sous des régimes démocratiques que jamais auparavant, et il est de plus en plus difficile pour les régimes répressifs d'abuser de leurs populations comme ils le voudraient, impunément et sans risque de sanctions internationales. Enfin, les cinquante dernières années ont vu la mise en place des institutions et des règles qui seront nécessaires pour exercer une gouvernance mondiale efficace dans ce siècle que nous amorçons.

Mais les avantages ont été inégalement répartis et la pauvreté demeure

Par ailleurs, les retombées de la mondialisation n'ont pas été réparties de façon équitable entre les pays en développement et maints défis de taille demeurent. La pauvreté constitue encore et toujours un grave problème, surtout chez les femmes et les jeunes filles en raison des inégalités persistantes entre les sexes. Les enfants sont souvent défavorisés. Bien que la proportion de personnes vivant dans la pauvreté diminue, la croissance démographique dans les pays pauvres est telle que le nombre actuel de pauvres augmente. Dans l'ensemble, 1,5 milliard de personnes vivent aujourd'hui dans une pauvreté absolue, c'est-à-dire avec moins de 1 $ par jour. Ceci représente une hausse par rapport à 1987, où le monde comptait 1,2 milliard de personnes dans cette situation. D'ici 2015, ce nombre pourrait atteindre 1,9 milliard de personnes. Le fossé entre les riches et les pauvres va en s'accusant. Aujourd'hui, le cinquième le plus riche de la population mondiale reçoit 85 % du revenu mondial total. Le cinquième le plus pauvre reçoit seulement 1,4 % de ce total.

Cet écart entre riches et pauvres se manifeste également dans la nouvelle économie de l'information. Une démarcation numérique est en train de s'établir entre le Nord et le Sud. Les économies industrialisées se dirigent vers une dépendance accrue à l'égard des technologies de l'information, toujours plus perfectionnées. Et pourtant, plus de la moitié de l'humanité n'a jamais utilisé un téléphone. Il y a davantage de téléphones sur



M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

l'île de Montréal que dans tout le Bangladesh. Le fardeau de la dette continue également de poser de graves obstacles aux pays les plus pauvres, et l'accès aux capitaux privés est limité à quelques États émergents.

La situation du développement en Afrique demeure certes la plus éprouvante. Les pays d'Afrique, d'Afrique subsaharienne surtout, sont écrasés par une croissance économique lente et, dans bien des cas, par des conflits violents. Le VIH/sida est un fléau grandissant sur le continent; en 1997, dans certains pays, il a fait reculer l'espérance de vie aux seuils des années 1980. En Afrique, les progrès vers la solution de ces problèmes et d'autres encore sont entravés par une capacité insuffisante, particulièrement au sein des gouvernements, à promouvoir le développement durable.

Beaucoup d'autres problèmes se posent à d'autres parties du monde en développement. Malgré une croissance rapide dans plusieurs pays

Les principes qui sous-tendent les objectifs internationaux de développement

Les principes d'un développement efficace, qui sous-tendent ce consensus et constituent un élément important du modèle intégré, sont eux aussi exposés très clairement dans Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXI[e] siècle. Les voici :

- **DES PARTENARIATS EFFICACES** - entre les pays partenaires et les partenaires extérieurs, par l'entremise desquels les programmes sont exécutés, et qui reflètent clairement leurs objectifs communs et leurs contributions respectives.

- **UNE PRISE EN CHARGE LOCALE** - on entend par là que les stratégies de développement doivent être élaborées par les pays bénéficiaires et refléter leurs priorités, plutôt que celles des donateurs. Cela suppose qu'il faut insister, là où c'est nécessaire, sur le renforcement de la capacité des pays en développement et des pays en transition à planifier et à gérer leur propre développement. On considère cette prise en charge comme un moyen d'assurer à la fois que les efforts des donateurs répondent aux priorités locales et que les programmes d'aide ou Les initiatives appuyées par les programmes de développement seront viables, en particulier une fois que les investissements des donateurs auront pris fin.

- **L'AMÉLIORATION DE LA COORDINATION ENTRE LES DONATEURS** - ce qui signifie que les pays partenaires ont au premier chef la responsabilité de coordonner la coopération au développement, quoique les partenaires extérieurs aient aussi un rôle important à jouer pour s'assurer que leurs programmes de développement fonctionnent de manière complémentaire. Lorsque les capacités du pays bénéficiaire sont faibles, les donateurs - bilatéraux et multilatéraux - continueront d'encourager le recours aux instances de coordination normales et d'assurer la participation locale.

- **UNE APPROCHE AXÉE SUR LES RÉSULTATS** - avec un suivi et une évaluation améliorés des programmes de développement.

- **UNE PLUS GRANDE COHÉRENCE** - dans les politiques des pays industrialisés dans des domaines autres que celui de l'aide, comme les politiques en matière de commerce, d'investissements et de transfert de technologie, qui peuvent avoir des effets profonds sur le monde en développement.

l'île de Montréal que dans tout le Bangladesh. Le fardeau de la dette continue également de poser de graves obstacles aux pays les plus pauvres, et l'accès aux capitaux privés est limité à quelques États émergents.

La situation du développement en Afrique demeure certes la plus éprouvante. Les pays d'Afrique, d'Afrique subsaharienne surtout, sont écrasés par une croissance économique lente et, dans bien des cas, par des conflits violents. Le VIH/sida est un fléau grandissant sur le continent; en 1997, dans certains pays, il a fait reculer l'espérance de vie aux seuils des années 1980. En Afrique, les progrès vers la solution de ces problèmes et d'autres encore sont entravés par une capacité insuffisante, particulièrement au sein des gouvernements, à promouvoir le développement durable.

Beaucoup d'autres problèmes se posent à d'autres parties du monde en développement. Malgré une croissance rapide dans plusieurs pays

Les principes qui sous-tendent les objectifs internationaux de développement

Les principes d'un développement efficace, qui sous-tendent ce consensus et constituent un élément important du modèle intégré, sont eux aussi exposés très clairement dans Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXI siècle. Les voici :

- DES PARTENARIATS EFFICACES - entre les pays partenaires et les partenaires extérieurs, par l'entremise desquels les programmes sont exécutés, et qui reflètent clairement leurs objectifs communs et leurs contributions respectives.

- UNE PRISE EN CHARGE LOCALE - on entend par là que les stratégies de développement doivent être élaborées par les pays bénéficiaires et refléter leurs priorités plutôt que celles des donateurs. Cela suppose qu'il faut insister, là où c'est nécessaire, sur le renforcement de la capacité des pays en développement et des pays en transition, à planifier et à gérer leur propre développement. On considère cette prise en charge comme un moyen d'assurer à la fois que les efforts des donateurs répondent aux priorités locales et que les programmes d'aide ou les initiatives appuyées par les programmes de développement seront viables, en particulier une fois que les investissements des donateurs auront pris fin.

- L'AMÉLIORATION DE LA COORDINATION ENTRE LES DONATEURS - ce qui signifie que les pays partenaires ont au premier chef la responsabilité de coordonner la coopération au développement, quoique les partenaires extérieurs aient aussi un rôle important à jouer pour s'assurer que leurs programmes de développement fonctionnent de manière complémentaire. Lorsque les capacités du pays bénéficiaire sont faibles, les donateurs - bilatéraux et multilatéraux - continueront d'encourager le recours aux instances de coordination normales et d'assurer la participation locale.

- UNE APPROCHE AXÉE SUR LES RÉSULTATS - avec un suivi et une évaluation améliorés des programmes de développement.

- UNE PLUS GRANDE COHÉRENCE - dans les politiques des pays industrialisés dans des domaines autres que celui de l'aide, comme les politiques en matière de commerce, d'investissements et de transfert de technologie, qui peuvent avoir des effets profonds sur le monde en développement.

d'Asie, ce continent abrite toujours la moitié des pauvres du monde, hommes et femmes. Ses économies même les plus avancées demeurent vulnérables aux reculs, comme en témoigne la récente crise financière. Après la « décennie perdue » des années 1980, l'Amérique latine et les Caraïbes ont connu une reprise, mais la croissance n'a pas été uniforme, et d'énormes disparités dans la répartition des richesses pourraient ruiner les chances d'une croissance durable et d'une démocratisation continue. Beaucoup des petits pays des Caraïbes demeurent très vulnérables aux grandes tendances mondiales, telles que la perte des préférences commerciales, le changement climatique et la criminalité internationale, qui risquent de déstabiliser les gouvernements démocratiques et d'accroître les niveaux de pauvreté.

Le tableau n'est pas non plus homogène dans les pays de l'ancien bloc soviétique. Certains ont fait des progrès remarquables dans leur passage à des formes plus démocratiques de gouvernement et à l'économie de marché. Mais, pendant ce temps, la situation demeure explosive en ex-Yougoslavie et la Russie s'achemine vers une chute brusque du niveau de vie et même une baisse générale de la population.

Sans sous-estimer l'envergure de ces problèmes, il faut se rappeler que les cinquante dernières années ont en général été marquées au coin du progrès pour le monde en développement. Bon nombre des principaux indicateurs de bien-être humain — espérance de vie, santé des enfants et éducation — s'améliorent, quoique d'autres, notamment la mortalité maternelle, stagnent. Il y a de bonnes raisons de croire que ce progrès se poursuivra pendant la prochaine décennie. Soulignons que la plus grande partie de ces progrès ont été réalisés grâce aux efforts des pays en développement eux-mêmes.

Les objectifs internationaux de développement

Les objectifs qui constituent un élément de ce consensus, dits **objectifs internationaux de développement**, sont énoncés dans *Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXI siècle*. Les voici :

- réduire de moitié la proportion des personnes vivant dans l'extrême pauvreté d'ici à 2015;
- assurer une instruction primaire universelle dans tous les pays d'ici à 2015;
- accomplir des progrès tangibles vers l'égalité des sexes par l'élimination des disparités entre les sexes au primaire et au secondaire d'ici à 2005;
- réduire des deux tiers les taux de mortalité des bébés et des enfants de moins de 5 ans et réduire la mortalité maternelle des trois quarts d'ici à 2015;
- dans le cadre du système de soins de santé primaire, offrir à tous les individus en âge de procréer la possibilité d'avoir accès aux services de santé génésique d'ici à 2015;
- mettre en oeuvre des stratégies nationales de développement durable d'ici à 2005.

Nous avons beaucoup appris

L'une des raisons qui porte à croire que le progrès va se maintenir est que l'on a tiré d'importantes leçons au chapitre des pratiques et des principes du développement. Les pionniers du développement ne pouvaient pas compter sur une vaste expérience ni sur des études poussées. Ils ont donc travaillé en s'inspirant de la reconstruction de l'Europe, ce qui n'était pas le meilleur modèle à suivre. De nos jours cependant, les organismes de développement peuvent compter sur plus d'un

d'Asie, ce continent abrite toujours la moitié des pauvres du monde, hommes et femmes. Ses économies même les plus avancées demeurent vulnérables aux reculs, comme en témoigne la récente crise financière. Après la « décennie perdue » des années 1980, l'Amérique latine et les Caraïbes ont connu une reprise, mais la croissance n'a pas été uniforme, et d'énormes disparités dans la répartition des richesses pourraient ruiner les chances d'une croissance durable et d'une démocratisation continue. Beaucoup des petits pays des Caraïbes demeurent très vulnérables aux grandes tendances mondiales, telles que la perte des préférences commerciales, le changement climatique et la criminalité internationale, qui risquent de déstabiliser les gouvernements démocratiques et d'accroître les niveaux de pauvreté.

Le tableau n'est pas non plus homogène dans les pays de l'ancien bloc soviétique. Certains ont fait des progrès remarquables dans leur passage à des formes plus démocratiques de gouvernement et à l'économie de marché. Mais, pendant ce temps, la situation demeure explosive en ex-Yougoslavie et la Russie s'achemine vers une chute brusque du niveau de vie et même une baisse générale de la population.

Sans sous-estimer l'envergure de ces problèmes, il faut se rappeler que les cinquante dernières années ont en général été marquées au coin du progrès pour le monde en développement. Bon nombre des principaux indicateurs de bien-être humain — espérance de vie, santé des enfants et éducation — s'améliorent, quoique d'autres, notamment la mortalité maternelle, stagnent. Il y a de bonnes raisons de croire que ce progrès se poursuivra pendant la prochaine décennie. Soulignons que la plus grande partie de ces progrès ont été réalisés grâce aux efforts des pays en développement eux-mêmes.

Les objectifs internationaux de développement

Les objectifs qui constituent un élément de ce consensus, dits **objectifs internationaux de développement**, sont énoncés dans *Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXI siècle*. Les voici :

- réduire de moitié la proportion des personnes vivant dans l'extrême pauvreté d'ici à 2015;
- assurer une instruction primaire universelle dans tous les pays d'ici à 2015;
- accomplir des progrès tangibles vers l'égalité des sexes par l'élimination des disparités entre les sexes au primaire et au secondaire d'ici à 2005;
- réduire des deux tiers les taux de mortalité des bébés et des enfants de moins de 5 ans et réduire la mortalité maternelle des trois quarts d'ici à 2015;
- dans le cadre du système de soins de santé primaire, offrir à tous les individus en âge de procréer la possibilité d'avoir accès aux services de santé génésique d'ici à 2015;
- mettre en œuvre des stratégies nationales de développement durable d'ici à 2005.

Nous avons beaucoup appris

L'une des raisons qui porte à croire que le progrès va se maintenir est que l'on a tiré d'importantes leçons au chapitre des pratiques et des principes du développement. Les pionniers du développement ne pouvaient pas compter sur une vaste expérience ni sur des études poussées. Ils ont donc travaillé en s'inspirant de la reconstruction de l'Europe, ce qui n'était pas le meilleur modèle à suivre. De nos jours cependant, les organismes de développement peuvent compter sur plus d'un

demi-siècle d'expérience et sur une quantité de travaux de recherche examinant l'efficacité des mécanismes d'aide. Au cours des dix dernières années, ces leçons ont été rassemblées, testées et adaptées pour ensuite être réunies dans un modèle intégré de développement.

Certes, l'expérience nous apprend que notre compréhension du développement ne cessera d'évoluer, qu'il y aura toujours de nouvelles leçons à tirer, et que le développement demeure un processus à long terme. Toutefois, le modèle intégré de développement qu'appliquent maintenant les pays donateurs et bénéficiaires trouve ses fondements dans un ensemble d'observations beaucoup plus probantes que les informations qui étaient accessibles aux responsables de la planification du développement il y a seulement dix ans. Il existe donc de bonnes raisons de croire que ce modèle de développement offre aux pays en développement et aux pays en transition ainsi qu'à leurs partenaires des pays industrialisés des stratégies de développement davantage susceptibles d'être appuyées.

Il y a convergence de vues sur les façons les plus efficaces d'aborder les programmes de développement et un consensus s'est dégagé sur une série d'objectifs pour le développement international et sur les principes d'une programmation efficace. Ce consensus est exposé très clairement dans un document publié en 1996 par l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), sous le titre *Le rôle de la coopération pour le développement à l'aube du XXIe siècle*. Ce document a été entériné par le G-7, l'ONU, la Banque mondiale et le FMI.

Approches efficaces de la programmation en matière de développement

Ce consensus est étayé par une convergence de vues croissante sur les approches les plus efficaces de la programmation de la coopération pour le développement. Ces nouvelles approches se fondent sur une vision plus globale du développement, contrastant ainsi avec les modèles antérieurs qui tendaient à mettre l'accent sur des stratégies d'aide plus étroites.

- **Trouver un juste milieu.** Il faut trouver un juste milieu entre le travail aux niveaux tant macro que micro-économique. Cela signifie, par exemple, qu'il faut s'occuper des soldes des comptes courants et des politiques commerciales (niveau macro) et continuer à investir dans les services sociaux et les filets de sécurité sociale (niveau micro). Cette considération a influé sur le travail d'institutions qui, autrefois, se préoccupaient surtout des politiques macro. Dans le cas du Fonds monétaire international, cela a non seulement signifié travailler au niveau de la réforme des politiques, mais encore envisager des mesures propres à réduire la pauvreté et à alléger le fardeau de l'adaptation pour les pauvres. Cette approche se retrouve également dans la façon dont la Banque mondiale envisage la question de la pauvreté dans son *Rapport sur le développement dans le monde 2000* où l'on peut lire que les sociétés qui pratiquent la discrimination sexuelle en paient le prix, la pauvreté y étant plus grande, la croissance plus lente et la qualité de vie moins bonne qu'ailleurs.

- **Choisir le moment propice.** Le choix du moment est capital, en particulier lorsqu'on encourage des changements à la fois dans les domaines politique et économique. Par exemple, on ne devrait pas libéraliser le compte de capital s'il n'y a pas de systèmes de réglementation financière solides. Sur la scène politique, cela signifie que la démocratisation suppose bien plus que la tenue d'élections. Il faut également établir les conditions de la démocratie, c'est-à-dire, entre autres, renforcer les capacités de la société civile, la primauté du droit et le respect des droits de la personne.

- **Adopter des approches multiples.** Le modèle intégré reconnaît l'importance de prendre pleinement en compte les dimensions politique, économique, sociale, environnementale et culturelle du développement. Cela signifie qu'il faut s'occuper de l'infrastructure économique et matérielle d'un pays, de son infrastructure sociale, c'est-à-dire les secteurs de la santé, de l'éducation, les filets de sécurité sociale, ainsi que de son infrastructure institutionnelle, notamment la fonction publique, les systèmes juridique et judiciaire et les organismes de réglementation, en utilisant l'analyse comparative entre les sexes.

- **Droits de la personne, démocratie et bonne gouvernance.** Le contexte plus large du développement doit être solide. La gouvernance est donc particulièrement importante. Autrement dit, la façon dont un pays est gouverné, c'est-à-dire la solidité de ses lois, de ses règlements et de ses institutions, a un effet profond sur le succès du développement et sur l'efficacité des investissements au titre de l'aide. L'importance de la gouvernance pour le succès des programmes d'aide a été démontrée de façon très concluante dans le rapport de recherche publié par la Banque mondiale en 1998 sous le titre *Assessing Aid*. Ce document a en effet révélé que l'efficacité de l'aide et les progrès du développement dépendaient étroitement d'une bonne gouvernance et d'un cadre stratégique solide.

- **Mobiliser la société civile.** Le modèle intégré reconnaît en outre l'importance de faire participer la société civile à tous les aspects du développement. L'un des enseignements les plus clairs tirés de l'expérience du développement est que la question de la participation doit orienter les décisions relatives au choix, à la conception et à l'exécution des interventions de développement. La participation éclairée, particulièrement au niveau local, n'est possible que si la société civile est dynamique. Cette dernière est également un facteur important pour soutenir la démocratisation et l'amélioration de la gouvernance dans les pays en développement et dans les pays d'Europe centrale et de l'Est qui sortent de décennies d'étatisme et de dirigisme.

Relever le défi

Depuis plus de trente ans, l'Agence canadienne de développement international (ACDI) poursuit son mandat de développement dans des pays d'Afrique, d'Amérique latine, des Caraïbes et d'Asie. Plus récemment, en 1995, elle a également assumé la responsabilité de programmes d'assistance aux pays de l'ancien bloc soviétique — les pays en transition. Durant ces trente années, l'ACDI a acquis une réputation d'excellence dans beaucoup de domaines et d'autres organisations donatrices la considèrent comme l'un des organismes d'aide les plus innovateurs. Elle est reconnue pour son rôle prépondérant dans le dossier de l'égalité hommes-femmes dans le contexte du développement, et pour la façon dont elle fait participer les organisations non gouvernementales, les institutions et le secteur privé à ses programmes. L'ACDI a également été l'une des premières à préconiser l'intégration des dimensions environnementales dans les programmes de développement, et certaines de ses réalisations dans les domaines de l'environnement et du développement en Asie du Sud-Est dans les années 1980 et 1990, considérées d'avantgarde, ont été imitées par d'autres organismes donateurs.

Aujourd'hui, l'ACDI amorce un processus de changement et de renouveau qui mise sur ces points forts tout en promettant l'adoption de nouvelles approches de la programmation du développement qui offriront l'espoir d'une efficacité et d'un impact accrus. Dans un premier temps, elle a diffusé *Les priorités de développement social du Canada : Un cadre d'action* en septembre 2000. En vertu de ce document, l'Agence dirige une part beaucoup plus considérable de ses ressources vers quatre secteurs essentiels au progrès du développement : santé et nutrition, éducation de base, VIH/sida et protection des enfants, l'égalité entre les sexes faisant partie intégrante de tous ces secteurs prioritaires. C'est là une étape importante vers la concentration des efforts de l'ACDI dans ces secteurs de base où les investissements ont souvent les impacts les plus considérables.

L'ACDI a également entrepris un examen complémentaire à long terme, qui lui donne l'occasion d'explorer de nouvelles approches propres à accroître l'efficacité du programme canadien de coopération pour le développement et à en assurer la pertinence continue dans le contexte de la mondialisation croissante.

Enfin, l'Agence a élaboré sa *Stratégie de développement durable 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement.*

Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement

Le document intitulé *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement* traduit le récent consensus sur les objectifs du développement international et les principes qui les sous-tendent, ainsi que sur les approches à adopter pour la mise en œuvre de programmes de développement efficaces. Notre Stratégie reflète le processus de changement et de renouveau que nous avons entrepris — les objectifs et les mesures prioritaires à l'appui de ces objectifs que nous croyons devoir examiner, en tant qu'agence de développement, pour relever avec succès les défis du XXI[e] siècle en matière de développement. L'élaboration de notre Stratégie nous a fourni une occasion unique de réunir tous les processus de changement à l'œuvre, afin de garantir une plus grande cohérence entre notre mandat et l'ensemble de nos activités. Notre Stratégie tire profit des compétences et du savoir-faire d'un grand nombre de nos partenaires ici même au Canada, au sein de la communauté internationale et dans les pays en développement et les pays en transition.

Le document montre que notre compréhension du développement durable continue de progresser — notre approche du développement durable est dynamique et notre Stratégie, comme document évolutif, reflète ce dynamisme. Compte tenu de la place centrale qu'occupe le développement durable dans toutes les initiatives de l'ACDI, nous intégrerons la Stratégie dans notre cycle opérationnel; la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003* deviendra le plan d'activité stratégique de l'Agence — à partir duquel nous rendrons compte de nos progrès au Parlement par le biais de notre Rapport annuel sur le rendement. Le document constitue donc un cadre stratégique triennal, que nous modifierons chaque année au besoin. Il demeure l'élément essentiel qui nous permettra de mieux aligner nos initiatives sur notre mandat — il définit nos objectifs à court et à moyen terme, ainsi que les résultats que nous espérons obtenir. Il nous permet de cerner les écarts de cohérence qui limitent notre capacité d'atteindre les objectifs fixés. Il définit également l'affectation des ressources et notre responsabilité, par le biais du Parlement, envers les contribuables canadiens.

Enfin, la Stratégie de l'ACDI fournit le cadre dans lequel intégrer les résultats de notre examen à long terme. Ces résultats alimenteront l'élaboration de notre Stratégie de développement durable pour 2003, et définiront les nouvelles approches des programmes de développement qui en accroîtront l'impact et l'efficacité.

Buts de la Stratégie de l'ACDI

Le développement durable : voilà le mandat de l'ACDI en tant que principale organisation responsable du programme canadien de coopération au développement. Et justement parce que ce mandat est le nôtre, nous l'avons choisi pour définir (outre les programmes en faveur des pays en transition) les deux objectifs à long terme des programmes et des politiques de développement de notre *Stratégie de développement durable 2001 - 2003 : Un plan d'action pour le changement*, de même qu'un troisième objectif à long terme touchant précisément les systèmes et les struc-tures de gestion de l'Agence. (Voir l'annexe 1, Cadre d'action pour la stratégie de développement durable de l'ACDI, pour obtenir une description plus détaillée de notre Stratégie).

Les deux objectifs à long terme des **programmes et des politiques** de développement de notre Stratégie sont les suivants :

- **Soutenir le développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère.**

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

- **Soutenir le développement démocratique et la libéralisation de l'économie en Europe centrale et de l'Est en formant des partenariats mutuellement avantageux.**

Nous avons choisi, comme objectif à long terme pour nos **systèmes et structures de gestion**, de :

- **mettre en œuvre une approche de gestion fondée sur l'amélioration continue de l'exécution du mandat de l'ACDI à l'égard du développement durable.**

Des objectifs, des stratégies, des mesures et des résultats viennent appuyer ces trois objectifs à long terme, comme on le verra dans les paragraphes suivants. Nos six objectifs en matière de politiques et de programmes traduisent les secteurs précis dans lesquels nous estimons devoir accroître nos compétences si nous voulons atteindre nos objectifs en matière de développement et maintenir notre crédibilité auprès des pays partenaires, d'autres agences de développement, et de la population canadienne. Nos trois objectifs en matière de gestion témoignent de notre volonté d'améliorer continuellement notre rendement au moyen d'idées, de connaissances et de points de vue nouveaux.

Objectifs, stratégies, mesures et résultats de la Stratégie

Objectif n° 1 : **Renforcer la capacité de l'ACDI à contribuer à une croissance équitable et viable du point de vue de l'environnement dans les pays en développement et les pays en transition afin d'améliorer les capacités économiques, politiques et socioculturelles des populations.**

Nous avons traité précédemment des défis variés, complexes et interreliés auxquels est confrontée l'ACDI en ce début du XXI[e] siècle, en tant qu'agence de développement international. Nous souhaitons tirer parti des enseignements d'un demi-siècle de coopération pour le développement et du savoir que l'ACDI a acquis au cours des trente dernières années, et profiter de l'occasion pour réorienter notre programme de coopération pour le développement de façon à accroître l'efficacité des initiatives d'aide internationale. Nous devons donc miser sur des approches qui ont fait leurs preuves et en adopter de nouvelles, propres à accroître l'efficacité du développement.

L'ACDI s'est bâti une excellente réputation en ce qui a trait à la mise en œuvre de programmes de coopération pour le développement partout dans le monde; elle est un chef de file dans des secteurs clés — par exemple l'égalité des sexes et l'engagement de la société civile.

Le développement des capacités au service du développement durable

Les initiatives de coopération pour le développement de l'ACDI sont plus durables lorsqu'elles visent à aider les pays partenaires à renforcer leurs propres capacités : élaboration d'un cadre stratégique solide favorisant la stabilité et la croissance économiques et laissant toute sa place à un secteur privé vigoureux; assise budgétaire suffisante; investissements dans le développement social, plus particulièrement l'éducation, les soins de santé primaires et les activités dans le domaine de la population; renforcement de la participation de la société civile, et notamment des femmes, à la vie économique et politique, et réduction des inégalités sociales; bonne gestion des affaires et du secteur publics, institutions démocratiques comptables de leurs actes, protection des droits de l'homme et respect de l'État de droit; pratiques respectueuses de l'environnement; examen des causes profondes des conflits possibles, réduction des dépenses militaires et orientation des initiatives de reconstruction et de consolidation de la paix vers la réconciliation et le développement à long terme.

- **Soutenir le développement démocratique et la libéralisation de l'économie en Europe centrale et de l'Est en formant des partenariats mutuellement avantageux.**

Nous avons choisi, comme objectif à long terme pour nos **systèmes et structures de gestion**, de :

- **mettre en œuvre une approche de gestion fondée sur l'amélioration continue de l'exécution du mandat de l'ACDI à l'égard du développement durable.**

Des objectifs, des stratégies, des mesures et des résultats viennent appuyer ces trois objectifs à long terme, comme on le verra dans les paragraphes suivants. Nos six objectifs en matière de politiques et de programmes traduisent les secteurs précis dans lesquels nous estimons devoir accroître nos compétences si nous voulons atteindre nos objectifs en matière de développement et maintenir notre crédibilité auprès des pays partenaires, d'autres agences de développement, et de la population canadienne. Nos trois objectifs en matière de gestion témoignent de notre volonté d'améliorer continuellement notre rendement au moyen d'idées, de connaissances et de points de vue nouveaux.

Objectifs, stratégies, mesures et résultats de la Stratégie

Objectif n° 1 : **Renforcer la capacité de l'ACDI à contribuer à une croissance équitable et viable du point de vue de l'environnement dans les pays en développement et les pays en transition afin d'améliorer les capacités économiques, politiques et socioculturelles des populations.**

Nous avons traité précédemment des défis variés, complexes et interreliés auxquels est confrontée l'ACDI en ce début du XXIe siècle, en tant qu'agence de développement international. Nous souhaitons tirer parti des enseignements d'un demi-siècle de coopération pour le développement et du savoir que l'ACDI a acquis au cours des trente dernières années, et profiter de l'occasion pour réorienter notre programme de coopération pour le développement de façon à accroître l'efficacité des initiatives d'aide internationale. Nous devons donc miser sur des approches qui ont fait leurs preuves et en adopter de nouvelles, propres à accroître l'efficacité du développement.

L'ACDI s'est bâti une excellente réputation en ce qui a trait à la mise en œuvre de programmes de coopération pour le développement partout dans le monde; elle est un chef de file dans des secteurs clés — par exemple l'égalité des sexes et l'engagement de la société civile.

Le développement des capacités au service du développement durable

Les initiatives de coopération pour le développement de l'ACDI sont plus durables lorsqu'elles visent à aider les pays partenaires à renforcer leurs propres capacités : élaboration d'un cadre stratégique solide favorisant la stabilité et la croissance économiques et laissant toute sa place à un secteur privé vigoureux; assise budgétaire suffisante; investissements dans le développement social, plus particulièrement l'éducation, les soins de santé primaires et les activités dans le domaine de la population; renforcement de la participation de la société civile, et notamment des femmes, à la vie économique et politique, et réduction des inégalités sociales; bonne gestion des affaires et du secteur publics, institutions démocratiques comptables de leurs actes, protection des droits de l'homme et respect de l'État de droit; pratiques respectueuses de l'environnement; examen des causes profondes des conflits possibles, réduction des dépenses militaires et orientation des initiatives de reconstruction et de consolidation de la paix vers la réconciliation et le développement à long terme.

Le mandat de l'ACDI énoncé dans Le Canada dans le monde demeure pertinent. C'est un mandat fermement enraciné dans les valeurs canadiennes, qui sert les intérêts des Canadiens car il s'inscrit dans le contexte d'interdépendance mondiale qui est le nôtre. Nous continuerons de miser sur ces solides assises.

Parallèlement, les programmes et les politiques de l'ACDI doivent continuer d'évoluer, de manière à refléter les connaissances acquises au cours des cinquante dernières années sur les mécanismes d'aide les plus efficaces. Par ailleurs, les défis que pose la mondialisation font ressortir la nécessité de rendre la coopération internationale plus efficace et de mieux cerner les intérêts du Canada sur la scène mondiale et le rôle qu'il y joue.

Stratégies

Dans le cadre du mandat actuel de l'ACDI, mener un examen à long terme, en consultation avec les partenaires canadiens et les intervenants, des changements clés que l'ACDI doit apporter à ses politiques, à ses programmes et aux institutions afin de répondre aux nouveaux défis du développement au XXI[e] siècle.

Principales mesures

- Mettre en œuvre les résultats de l'examen à long terme : *Vers une stratégie à long terme pour le Programme canadien d'aide internationale : Un cadre de consultation.*
- Mettre à jour la Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 à la lumière des enseignements tirés de l'examen à long terme.
- Avec les partenaires, continuer de concevoir, de mettre en œuvre et d'améliorer les projets et les programmes de développement axés sur les résultats à l'appui des priorités d'aide internationale de l'ACDI dans les pays en développement et les pays en transition.
- Avec les partenaires canadiens, établir des partenariats nouveaux et novateurs à l'appui de la mise en œuvre des enseignements tirés de l'examen à long terme.
- Avec les partenaires, appliquer et reproduire des cadres et des outils analytiques novateurs et globaux dans le cadre des programmes de l'ACDI afin de mieux intégrer les concepts généraux du développement durable dans les processus de planification et de prise de décisions relatifs aux programmes et aux projets.
- Définir des initiatives réalistes et démontrables pour l'ACDI relativement aux objectifs internationaux de développement.

Résultats souhaités

Résultats stratégiques à long terme (six ans)

- **Renforcement de la capacité économique, politique et socioculturelle des femmes et des hommes, des garçcons et des filles, de jouir de conditions de bien-être adéquates.**

Résultats intermédiaires à court terme (trois ans)

- **Renforcement de la capacité de l'ACDI de contribuer à une croissance équitable et viable du point de vue de l'environnement dans les pays en développement et les pays en transition.**

Incidences sectorielles à long terme à l'échelon des programmes-pays

Une réduction substantielle et durable de la pauvreté exige souvent une transformation générale qui doit se traduire tant par des programmes conçus avec soin que par un engagement constant et un financement soutenu. L'ACDI oeuvre au Bangladesh depuis 1975. L'engagement et les investissements réalisés pendant vingt-cinq ans ont porté fruit, des résultats solides et durables ayant été obtenus.

Parmi les résultats que nous souhaitions obtenir lorsque nous avons établi un partenariat avec le Bangladesh, mentionnons l'accès accru des pauvres aux services de santé, d'éducation, de logement, d'alimentation, de nutrition, et d'approvisionnement en eau; la capacité accrue des institutions à l'égard du développement humain durable; et la capacité des groupes vulnérables d'accroître leurs activités productives.

Résultats obtenus – A la suite de cette collaboration étroite avec notre partenaire, nous constatons que notre engagement à long terme à l'égard de la satisfaction des besoins humains fondamentaux au Bangladesh continue de porter fruit sur les plans stratégique, organisationnel et individuel. Un engagement de vingt-cinq ans aux fins de la réforme des politiques et du secteur de la santé, conjointement avec d'autres donateurs, a permis au Bangladesh de se classer 88 sur 191 pays du point de vue du système de santé. Cette position est bien supérieure à son classement sur le plan économique et est sans aucun doute attribuable aux efforts concertés du Bangladesh et des donateurs. Le projet d'éducation non formelle appuyé par l'ACDI permet de réaliser des progrès en ce qui concerne l'inscription à l'école et l'avancement de la scolarisation de plus en plus d'enfants, en particulier des filles, faisant leur entrée dans le système scolaire régulier. Les programmes de microfinancement soutenus par l'ACDI ont non seulement permis d'accroître le revenu d'un grand nombre de démunis, mais également de procurer à ce segment de la population une plus grande viabilité générale ainsi que d'améliorer les aptitudes à la vie quotidienne et le rang social des emprunteurs.

Le programme d'entretien des routes rurales vient en aide à des femmes trop pauvres pour que l'on puisse les joindre par des moyens conventionnels; par le truchement d'un plan quinquennal, le programme améliore leurs possibilités de gagner un revenu, leur intégration, ainsi que leur position sociale et politique au sein de leur collectivité.

Un projet réalisé en collaboration avec le Comité du service unitaire du Canada (USC), qui mène des activités « d'immunisation sociale » auprès des plus pauvres d'entre les pauvres, a permis de réduire de manière importante les cas de divorce, d'abandon et de violence familiale. Au total, 22 autres organisations non gouvernementales ont adopté le projet à leur tour, sans recevoir de soutien financier de l'ACDI ou de l'USC.

Le projet de formation en matière de politiques à l'intention des ONG a contribué à l'élaboration de nouveaux instruments législatifs sur la protection des végétaux et la biodiversité, tout en soutenant des activités destinées aux petits exploitants agricoles et visant à diversifier et à renforcer les pratiques agricoles et à augmenter les revenus.

Résultats souhaités

Résultats stratégiques à long terme (six ans)

- Renforcement de la capacité économique, politique et socioculturelle des femmes et des hommes, des garçcons et des filles, de jouir de conditions de bien-être adéquates.

Résultats intermédiaires à court terme (trois ans)

- Renforcement de la capacité de l'ACDI de contribuer à une croissance équitable et viable du point de vue de l'environnement dans les pays en développement et les pays en transition.

Incidences sectorielles à long terme à l'échelon des programmes-pays

Une réduction substantielle et durable de la pauvreté exige souvent une transformation générale qui doit se traduire tant par des programmes conçus avec soin que par un engagement constant et un financement soutenu. L'ACDI oeuvre au Bangladesh depuis 1975. L'engagement et les investissements réalisés pendant vingt-cinq ans ont porté fruit, des résultats solides et durables ayant été obtenus.

Parmi les **résultats que nous souhaitions obtenir** lorsque nous avons établi un partenariat avec le Bangladesh, mentionnons l'accès accru des pauvres aux services de santé, d'éducation, de logement, d'alimentation/de nutrition, et d'approvisionnement en eau; la capacité accrue des institutions à l'égard du développement humain durable; et la capacité des groupes vulnérables d'accroître leurs activités productives.

Résultats obtenus - À la suite de cette collaboration étroite avec notre partenaire, nous constatons que notre engagement à long terme à l'égard de la satisfaction des besoins humains fondamentaux au Bangladesh continue de porter fruit sur les plans stratégique, organisationnel et individuel. Un engagement de vingt-cinq ans aux fins de la réforme des politiques et du secteur de la santé, conjointement avec d'autres donateurs, a permis au Bangladesh de se classer 88e sur 191 pays du point de vue du système de santé. Cette position est bien supérieure à son classement sur le plan économique et est sans aucun doute attribuable aux efforts concertés du Bangladesh et des donateurs. Le projet d'éducation non formelle appuyé par l'ACDI permet de réaliser des progrès en ce qui concerne l'inscription à l'école et l'avancement de la scolarisation, de plus en plus d'enfants, en particulier des filles, faisant leur entrée dans le système scolaire régulier. Les programmes de microfinancement soutenus par l'ACDI ont non seulement permis d'accroître le revenu d'un grand nombre de démunis, mais également de procurer à ce segment de la population une plus grande viabilité générale ainsi que d'améliorer les aptitudes à la vie quotidienne et le rang social des emprunteurs.

Le programme d'entretien des routes rurales vient en aide à des femmes trop pauvres pour que l'on puisse les joindre par des moyens conventionnels; par le truchement d'un plan quinquennal, le programme améliore leurs possibil-ités de gagner un revenu, leur intégration, ainsi que leur position sociale et politique au sein de leur collectivité.

Un projet réalisé en collaboration avec le Comité du service unitaire du Canada (USC), qui mène des activités « d'immunisation sociale » auprès des plus pauvres d'entre les pauvres, a permis de réduire de manière importante les cas de divorce, d'abandon et de violence familiale. Au total, 22 autres organisations non gouvernementales ont adopté le projet à leur tour, sans recevoir de soutien financier de l'ACDI ou de l'USC.

Le projet de formation en matière de politiques à l'intention des ONG a contribué à l'élaboration de nouveaux instruments législatifs sur la protection des végétaux et la biodiversité, tout en soutenant des activités destinées aux petits exploitants agricoles et visant à diversifier et à renforcer les pratiques agricoles et à augmenter les revenus.

Développement du microfinancement et des microentreprises, réduction de la pauvreté et durabilité

Ces quinze dernières années, l'ACDI a appuyé la formation d'agents de prestation de **services continus de développement des entreprises** (SDE). Les projets sur les SDE visent l'établissement ou le renforcement d'institutions afin qu'elles offrent des programmes de soutien aux micro et aux petites entreprises qui souhaitent prendre de l'expansion. Le soutien peut prendre différentes formes : formation, technologie, aide à la commercialisation, counselling au niveau de l'entreprise, soûtien technique. Le but ultime est d'aider les micro et les petites entreprises à augmenter leurs revenus et leurs profits et à créer des emplois. La création d'emplois pour les pauvres et l'accroissement des dépenses des micro-entreprises au sein de leur collectivité sont les principales conditions de la réduction de la pauvreté.

Dans le cadre du **Service régional aux entreprises en matière de technologie appropriée au Ghana** (GRATIS), on a mis en œuvre des programmes de soutien technologique et à la formation auprès des entreprises existantes, programmes qui ont contribué à créer directement 2 000 emplois entre 1994 et 1998, surtout au niveau de la formation d'apprentis et dans le domaine du textile. Dans les régions les plus pauvres du Ghana, l'accent était mis sur la promotion du rôle des femmes dans l'industrie légère au moyen d'une formation d'apprentis - toutes les femmes qui ont reçu la formation ont trouvé de l'emploi dans leur domaine. La rémunération réelle moyenne des travailleurs au sein des entreprises associées au Service GRATIS équivalait à 1,34 fois la moyenne nationale. Les entreprises associées au Service ont accru leurs profits; le nombre de micro, petites et moyennes entreprises qui bénéficient des programmes du Service GRATIS et de son réseau d'unités de formation en technologie intermédiaire n'a cessé d'augmenter.

Objectif n° 2 : **Mettre en œuvre des approches de programmation améliorées en vue de la réduction de la pauvreté, en tant qu'expression concrète de l'engagement du Canada à l'égard du besoin fondamental des pays en développement de réduire la pauvreté et les inégalités.**

Dans de nombreux pays en développement — bien que ce ne soit pas la totalité — le gouvernement a pour grande priorité de réduire la pauvreté. Même dans les pays où l'engagement du gouvernement à l'égard de la réduction de la pauvreté est réservé, les forces au sein de la société qui œuvrent pour le changement — par exemple la société civile — concentreront vraisemblablement leurs efforts à améliorer le sort des pauvres.

La réduction de la pauvreté est le premier des objectifs internationaux de développement. Des déclarations de la Banque mondiale et de l'ONU, de même que les stratégies adoptées par bon nombre d'autres bailleurs de fonds, reflètent le caractère primordial de la réduction de la pauvreté, tant pour la coopération au développement que pour le modèle intégré. Ainsi, la Banque mondiale a de nouveau souligné, dans son *Rapport sur le développement dans le monde de 2000*, l'importance de concentrer les initiatives d'aide sur la réduction de la pauvreté. Ce rapport décrit plus en détail les nombreuses dimensions de la pauvreté, et souligne l'importance d'accroitre les possibilités offertes aux pauvres, de les habiliter — autant les femmes que les hommes — à influer sur les décisions qui touchent leur propre vie, et de les aider à mieux se protéger contre la maladie, l'exclusion économique et la violence.

En ce qui a trait à la coopération pour le développement, les Canadiens croient fermement que la réduction de la pauvreté devrait être au cœur des initiatives d'aide. Cette conviction se traduit dans les attentes du public, lequel souhaite que nos programmes visent avant tout à aider les

Développement du microfinancement et des microentreprises, réduction de la pauvreté et durabilité

Ces quinze dernières années, l'ACDI a appuyé la formation d'agents de prestation de **services continus de développement des entreprises** (SDE). Les projets sur les SDE visent l'établissement ou le renforcement d'institutions afin qu'elles offrent des programmes de soutien aux micro et aux petites entreprises qui souhaitent prendre de l'expansion. Le soutien peut prendre différentes formes : formation technologie aide à la commercialisation, counselling au niveau de l'entreprise, soutien technique. Le but ultime est d'aider les micro et les petites entreprises à augmenter leurs revenus et leurs profits et à créer des emplois. La création d'emplois pour les pauvres et l'accroissement des dépenses des microentreprises au sein de leur collectivité sont les principales conditions de la réduction de la pauvreté.

Dans le cadre du **Service régional aux entreprises en matière de technologie appropriée au Ghana** (GRATIS), on a mis en œuvre des programmes de soutien technologique et à la formation auprès des entreprises existantes, programmes qui ont contribué à créer directement 2 000 emplois entre 1994 et 1998, surtout au niveau de la formation d'apprentis et dans le domaine du textile. Dans les régions les plus pauvres du Ghana, l'accent était mis sur la promotion du rôle des femmes dans l'industrie légère au moyen d'une formation d'apprentis. Toutes les femmes qui ont reçu la formation ont trouvé de l'emploi dans leur domaine. La rémunération réelle moyenne des travailleurs au sein des entreprises associées au Service GRATIS équivalait à 1,34 fois la moyenne nationale. Les entreprises associées au Service ont accru leurs profits, le nombre de micro, petites et moyennes entreprises qui bénéficient des programmes du Service GRATIS et de son réseau d'unités de formation en technologie intermédiaire a accru d'autant.

Objectif n° 2 : **Mettre en œuvre des approches de programmation améliorées en vue de la réduction de la pauvreté, en tant qu'expression concrète de l'engagement du Canada à l'égard du besoin fondamental des pays en développement de réduire la pauvreté et les inégalités.**

Dans de nombreux pays en développement — bien que ce ne soit pas la totalité — le gouvernement a pour grande priorité de réduire la pauvreté. Même dans les pays où l'engagement du gouvernement à l'égard de la réduction de la pauvreté est réservé, les forces au sein de la société qui œuvrent pour le changement — par exemple la société civile — concentreront vraisemblablement leurs efforts à améliorer le sort des pauvres.

La réduction de la pauvreté est le premier des objectifs internationaux de développement. Des déclarations de la Banque mondiale et de l'ONU, de même que les stratégies adoptées par bon nombre d'autres bailleurs de fonds, reflètent le caractère primordial de la réduction de la pauvreté, tant pour la coopération au développement que pour le modèle intégré. Ainsi, la Banque mondiale a de nouveau souligné, dans son *Rapport sur le développement dans le monde de 2000*, l'importance de concentrer les initiatives d'aide sur la réduction de la pauvreté. Ce rapport décrit plus en détail les nombreuses dimensions de la pauvreté, et souligne l'importance d'accroître les possibilités offertes aux pauvres, de les habiliter — autant les femmes que les hommes — à influer sur les décisions qui touchent leur propre vie, et de les aider à mieux se protéger contre la maladie, l'exclusion économique et la violence.

En ce qui a trait à la coopération pour le développement, les Canadiens croient fermement que la réduction de la pauvreté devrait être au cœur des initiatives d'aide. Cette conviction se traduit dans les attentes du public, lequel souhaite que nos programmes visent avant tout à aider les

populations du monde en développement qui vivent dans la pauvreté.

Dans sa Stratégie sur la réduction de la pauvreté, qui traduit l'importance de cet objectif, l'ACDI s'engage à faire de ce dernier un élément majeur de chacun de ses six volets prioritaires en matière d'APD.

Stratégies

- Traduire la vision et les principes énoncés dans le document *Les Priorités de développement social de l'ACDI : Un cadre d'action* en un programme d'action efficace pour l'Agence.

- Renforcer le volet réduction de la pauvreté dans les politiques, les programmes et les projets de l'ACDI afin d'aider les pays en développement et les pays en transition à réduire la pauvreté et à supprimer les inégalités, tout en respectant l'environnement.

Principales mesures

- De concert avec les partenaires canadiens, élaborer et mettre en œuvre les quatre plans d'action à l'appui du document intitulé *Les Priorités de développement social : Un cadre d'action* : santé et nutrition, éducation de base, lutte contre le VIH/sida, et protection des enfants.

- Concevoir et mettre en œuvre, dans certains pays, de nouvelles approches et de nouveaux cadres stratégiques de programmes-pays à l'appui des priorités de l'ACDI pour l'APD et les pays en transition.

- Actualiser et mettre en œuvre la Stratégie de l'ACDI sur la réduction de la pauvreté à la

lumière des priorités des pays en développement et des pays en transition.

- Concevoir et mettre en œuvre un mécanisme pour la croissance et la réduction de la pauvreté.

Résultats souhaités

Résultats stratégiques à long terme (six ans)

- Renforcement de la capacité des pays en développement et des pays en transition de réduire la pauvreté et les inégalités tout en respectant l'environnement.

Résultats intermédiaires à court terme (trois ans)

- Traduction de la vision et des principes du document intitulé *Les Priorités de développement social de l'ACDI : Un cadre d'action* en programmes d'action réalisables, pour lesquels sont définis des résultats et des indicateurs conformes aux objectifs du Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE et aux objectifs propres aux pays.
- Traduction des enseignements tirés de la mise en œuvre de nouveaux cadres stratégiques de programmes-pays et de nouvelles approches en une série d'approches améliorées de la réduction de la pauvreté (s'il y a lieu) pour l'ensemble des programmes de l'ACDI.

Objectif n° 3 : **Engager d'une manière constructive les pays en développement et les pays en transition à s'attaquer aux grands problèmes mondiaux — un environnement propre, les droits de la personne et l'égalité entre les sexes, la prospérité économique, la santé et l'éducation, et la sécurité humaine.**

Dans ce contexte d'interdépendance, les intérêts des pays portent sur une multitude d'enjeux communs : l'environnement, la paix et la sécurité, la santé et l'éradication des maladies, la stabilité économique et financière, les migrations, la réduction de la propagation des maladies transmissibles, la lutte contre le crime transnational. Les intérêts de tous les États sont influencés par ces questions — souvent représentatives de valeurs essentielles — et, dans une large mesure, leur avancement passe par une coopération internationale renforcée et des partenariats plus efficaces en matière de développement.

Il est aussi de plus en plus évident que l'on a besoin des pays en développement, tout comme des pays en transition, pour trouver des solutions aux problèmes que posent ces enjeux mondiaux. Cependant, pour un certain nombre de raisons, il est difficile d'engager les pays en développement à souscrire à cet ordre du jour :

- Dans de nombreux pays en développement — bien que ce ne soit pas la totalité — le gouvernement a pour grande priorité de réduire la pauvreté et non d'élaborer des lois internationales ou de renforcer les institutions dans des secteurs qui semblent très éloignés de ses préoccupations.

- Les pays en développement mettent souvent en doute les motifs des pays industrialisés au moment de promouvoir des ententes et des initiatives globales. Nombre de pays en développement ont également l'impression que le monde industrialisé leur demande de se conformer à des principes auxquels ce dernier ne semble pourtant pas prêt à se soumettre, et que les engagements pris à l'égard du financement et du transfert de technologie n'ont pas été entièrement respectés.

- Les questions d'accès aux marchés sont un sujet particulièrement délicat pour de nombreux pays en développement. Ceux-ci estiment en effet que les pays industrialisés leur prêchent les vertus de la libéralisation des échanges et de l'intégration à l'économie mondiale, mais qu'ils sont en même temps bien peu disposés à abaisser les barrières commerciales — particulièrement sur les textiles et le vêtement — et à réduire les subventions aux agriculteurs — deux secteurs de vulnérabilité pour les pays en développement, mais deux secteurs dont les pays les plus pauvres pourraient grandement bénéficier.

- Tant les pays en développement que les pays en transition jugent que leur manque de compétences constitue un obstacle majeur à la mise en œuvre d'accords multilatéraux sur l'environnement et le commerce. Dans ces accords, on note de multiples points communs : absence de cadres réglementaires, d'expertise scientifique, de processus de participation publique, et de soutien technique. Les analyses montrent que ce problème sous-jacent est associé à des lacunes plus générales au niveau, par exemple, de l'éducation, des systèmes juridiques et administratifs, et des infrastructures.

Pour engager d'une manière constructive les pays en développement et les pays en transition à s'attaquer aux grands problèmes mondiaux, l'ACDI doit établir et mettre en œuvre des ***partenariats plus efficaces.***

Les changements climatiques dans le monde constituent l'un des plus grands défis de notre siècle. Chaque habitant de la planète contribue aux changements climatiques et ressent les effets du réchauffement planétaire. Cette hausse généralisée de la température peut entraîner des conditions météorologiques extrêmes comme des sécheresses, des inondations et des tempêtes. Elle peut également accélérer la transmission de certaines maladies, nuire à la production agricole ainsi qu'aux infrastructures. Bien que les pays industrialisés soient actuellement les premiers pays émetteurs de gaz à effet de serre, les émissions observées dans des régions en développement comme le Brésil, la Chine et l'Inde augmentent et pourraient bien dépasser celles des pays industrialisés d'ici 2020, si aucune mesure n'est prise.

De nombreux pays en développement dépendent de l'agriculture. La production alimentaire est tributaire des conditions météorologiques et de la

fertilité des sols. En raison des pluies irrégulières et d'une fertilité souvent négligeable des sols, la production alimentaire peut ne pas être suffisante pour répondre aux besoins d'une population croissante. De mauvaises pratiques de gestion des sols, l'érosion croissante et le déboisement diminuent encore plus la capacité de production des sols, qui sont déjà surexploités. Il est urgent que tous les pays, mais particulièrement les pays africains, appuient l'adoption d'approches intégrées et holistiques afin de renverser la tendance vers la dégradation rapide des sols et de l'eau et de lutter contre la ***désertification***.

Il faut renforcer la ***capacité de commerce intérieur*** des pays en développement et en transition afin qu'ils puissent : profiter pleinement des avantages offerts par les régimes commerciaux, réduire la pauvreté et les inégalités, mieux définir et défendre leurs intérêts dans les forums sur le commerce multilatéral, et mettre en œuvre efficacement les accords commerciaux existants.

Stratégies

- Former des partenariats solides et productifs avec les partenaires des pays en développement et des pays en transition.

- Renforcer la capacité des pays en développement et en transition de négocier et de mettre en œuvre des accords multilatéraux en matière de commerce et d'environnement.

Principales mesures

- Établir des partenariats plus efficaces, dans le cadre de tous les programmes, projets et initiatives de l'ACDI, avec les organisations canadiennes, les gouvernements des pays en développement et en transition, la société civile, et le secteur privé, ainsi qu'avec d'autres donateurs; ces partenariats reposeront sur la prise en charge aux niveaux local et national des stratégies de développement, une meilleure coordination et un engagement à long terme.

- Mettre en œuvre le Fonds canadien de développement pour le changement climatique, en collaboration avec d'autres ministères fédéraux, afin de s'attaquer aux causes du changement climatique et d'aider les pays en développement et en transition à s'adapter aux effets de ce changement.

- Examiner, avec d'autres ministères fédéraux, la possibilité de créer des mécanismes de développement des capacités similaires pour d'autres enjeux mondiaux en matière d'environnement, comme la désertification et la biodiversité.

- Élaborer, en collaboration avec d'autres donateurs et d'autres ministères fédéraux, des approches stratégiques et de programmation efficaces pour renforcer la capacité commerciale des pays en développement et en transition, par exemple le financement de projets d'assistance technique liée au commerce, l'examen du renforcement de la capacité commerciale lors de réunions de groupes consultatifs et d'autres pays donateurs, et l'élaboration de mesures canadiennes concertées relatives au renforcement de la capacité commerciale.

Principaux résultats souhaités

Résultats stratégiques à long terme (six ans)

- Un petit nombre de pays en développement et en transition montrent qu'ils peuvent négocier et mettre en œuvre avec succès des accords multilatéraux en matière de commerce et d'environnement.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Résultats intermédiaires à court terme (trois ans)

- Des partenariats de développement à long terme productifs et concertés sont établis entre l'ACDI, les gouvernements des pays en développement et en transition, la société civile et le secteur privé, en collaboration avec d'autres agences de développement, pour s'attaquer aux enjeux mondiaux dans le cadre des stratégies de développement locales et nationales.
- Les partenaires du développement et l'ACDI analysent les enjeux mondiaux auxquels il faut s'attaquer et conviennent de la priorité à leur accorder.

Mise en œuvre de la Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes

En 1984, l'ACDI a publié sa première politique en matière d'intégration de la femme au développement, témoignant ainsi de la volonté manifeste du Canada d'intégrer les questions relatives à l'égalité des sexes au développement. La politique a été mise à jour à plusieurs reprises depuis 1984, dans le cadre d'un cycle « FAIRE-APPRENDRE-ÉVALUER-RECONSIDÉRER ». En 1998, le rapport sur l'examen du rendement portant sur la mise en œuvre de la Politique d'intégration de la femme au développement et d'égalité des sexes entre 1992 et 1995 a conclu que la mise en œuvre de la Politique n'avait pas suffisamment été intégrée à la « structure » de l'ACDI et que la définition des résultats continuait d'être un exercice difficile. L'examen du volet intégration de la femme au développement et égalité des sexes dans les évaluations de 1999 concluait également que, malgré un solide environnement politique général, la politique d'examen du rendement de l'Agence ne précisait pas les attentes au chapitre de l'égalité des sexes.

Ces constatations ont influé sur la mise à jour de la Politique de l'ACDI en **matière d'égalité entre les sexes** en 1999, laquelle définit clairement le but, les objectifs et les principes généraux et repose sur une approche axée sur les résultats. Dans cette politique, l'ACDI s'engage à établir le premier cadre d'examen du rendement s'appliquant à une politique générale - un cadre qui vise à s'assurer que les objectifs de développement du Canada au chapitre de l'égalité des sexes sont clairement énoncés et mis en œuvre efficacement et que les réalisations sont scrupuleusement évaluées.

Objectif n° 4 : **Renforcer l'influence stratégique de l'ACDI, tant au Canada que sur la scène internationale, afin que l'expérience acquise dans son travail avec les pays en développement réussisse à peser sur les principaux enjeux mondiaux — la protection de l'environnement, les droits de la personne et l'égalité entre les sexes, la prospérité, la santé et l'éducation, et la sécurité humaine.**

L'ACDI jouit d'une excellente réputation dans le domaine de l'élaboration de politiques novatrices qui influencent d'autres donateurs, des institutions internationales et des pays partenaires. C'est notamment le cas de notre approche en matière d'égalité des sexes, qui a influé sur la façon dont d'autres pays membres du CAD comprennent et abordent cette question. Le travail de l'ACDI dans le domaine de la réforme du microfinancement a facilité la mise sur pied du Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (GCAP).

L'ACDI tirera parti de ces succès pour participer de manière plus proactive à l'élaboration des positions stratégiques du Canada sur les enjeux mondiaux.

Nous pensons qu'il incombe à l'ACDI, de concert avec ses partenaires canadiens, de faire en sorte que les décisions du gouvernement fédéral concernant les enjeux mondiaux reposent sur une solide compréhension du contexte du développement. C'est pourquoi l'ACDI et ses partenaires canadiens doivent continuer d'investir dans le renforcement de leurs capacités en matière d'élaboration et de formulation de politiques

Résultats intermédiaires à court terme (trois ans)

- **Des partenariats de développement à long terme productifs et concertés sont établis entre l'ACDI, les gouvernements des pays en développement et en transition, la société civile et le secteur privé, en collaboration avec d'autres agences de développement, pour s'attaquer aux enjeux mondiaux dans le cadre des stratégies de développement locales et nationales.**
- **Les partenaires du développement et l'ACDI analysent les enjeux mondiaux auxquels il faut s'attaquer et conviennent de la priorité à leur accorder.**

Mise en œuvre de la Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes

En 1984, l'ACDI a publié sa première politique en matière d'intégration de la femme au développement, témoignant ainsi de la volonté manifeste du Canada d'intégrer les questions relatives à l'égalité des sexes au développement. La politique a été mise à jour à plusieurs reprises depuis 1984, dans le cadre d'un cycle « FAIRE-APPRENDRE-ÉVALUER-RECONSIDÉRER ». En 1998, le rapport sur l'examen du rendement portant sur la mise en œuvre de la Politique d'intégration de la femme au développement et d'égalité des sexes entre 1992 et 1995 a conclu que la mise en œuvre de la Politique n'avait pas suffisamment été intégrée à la « structure » de l'ACDI et que la définition des résultats continuait d'être un exercice difficile. L'examen du volet intégration de la femme au développement et égalité des sexes dans les évaluations de 1999 concluait également que, malgré un solide environnement politique général, la politique d'examen du rendement de l'Agence ne précisait pas les attentes au chapitre de l'égalité des sexes.

Ces constatations ont influé sur la mise à jour de la Politique de l'ACDI en matière d'égalité entre les sexes en 1999, laquelle définit clairement le but, les objectifs et les principes généraux et repose sur une approche axée sur les résultats. Dans cette politique, l'ACDI s'engage à établir le premier cadre d'examen du rendement s'appliquant à une politique générale - un cadre qui vise à s'assurer que les objectifs de développement du Canada au chapitre de l'égalité des sexes sont clairement énoncés et mis en œuvre efficacement et que les réalisations sont scrupuleusement évaluées.

***Objectif n° 4 :* Renforcer l'influence stratégique de l'ACDI, tant au Canada que sur la scène internationale, afin que l'expérience acquise dans son travail avec les pays en développement réussisse à peser sur les principaux enjeux mondiaux — la protection de l'environnement, les droits de la personne et l'égalité entre les sexes, la prospérité, la santé et l'éducation, et la sécurité humaine.**

L'ACDI jouit d'une excellente réputation dans le domaine de l'élaboration de politiques novatrices qui influencent d'autres donateurs, des institutions internationales et des pays partenaires. C'est notamment le cas de notre approche en matière d'égalité des sexes, qui a influé sur la façon dont d'autres pays membres du CAD comprennent et abordent cette question. Le travail de l'ACDI dans le domaine de la réforme du microfinancement a facilité la mise sur pied du Groupe consultatif d'assistance aux plus pauvres (GCAP).

L'ACDI tirera parti de ces succès pour participer de manière plus proactive à l'élaboration des positions stratégiques du Canada sur les enjeux mondiaux.

Nous pensons qu'il incombe à l'ACDI, de concert avec ses partenaires canadiens, de faire en sorte que les décisions du gouvernement fédéral concernant les enjeux mondiaux reposent sur une solide compréhension du contexte du développement. C'est pourquoi l'ACDI et ses partenaires canadiens doivent continuer d'investir dans le renforcement de leurs capacités en matière d'élaboration et de formulation de politiques

dans un large éventail de domaines, y compris les droits de la personne, dont ceux des enfants, la santé, la sécurité humaine, le lien entre le commerce, les finances et la croissance économique, ainsi qu'entre le commerce, le développement et l'environnement. L'ACDI et ses partenaires canadiens doivent également être prêts à intervenir plus énergiquement au chapitre de la prestation de conseils sur des questions de politique qui, dans le passé, étaient largement dominées par des intérêts nationaux. Dans ce contexte, l'ACDI s'efforcera de mieux collaborer avec les autres ministères fédéraux qui assument des responsabilités dans le domaine du développement ou qui s'occupent de plus en plus activement du volet international de leur mandat.

Stratégies

- Renforcer les capacités de l'Agence en matière de politiques et d'analyses, de manière que l'ACDI joue un rôle efficace, éclairé et crédible dans les discussions de politique internationale sur les grands défis mondiaux.

- Promouvoir des positions éclairées sur les grands enjeux de développement, avec les partenaires des pays en développement et en transition, d'autres donateurs, des organisations et des institutions multilatérales, d'autres ministères fédéraux, et des intervenants canadiens.

Photo ACDI : David Trattles

Principales mesures

- Travailler avec les partenaires canadiens pour élargir nos compétences dans les secteurs mentionnés dans la présente stratégie.

- Établir une solide base stratégique pour l'approche de l'ACDI au chapitre de la sécurité humaine.

- En collaboration avec d'autres ministères fédéraux et d'autres donateurs, élaborer des positions stratégiques crédibles et éclairées et les défendre dans des forums internationaux sur la santé, l'environnement, le commerce, la sécurité humaine et l'égalité entre les sexes.

Principaux résultats souhaités

Résultats stratégiques à long terme (six ans)

- Sur la scène nationale et internationale, l'ACDI a la réputation d'être un intervenant actif, éloquent, éclairé et influent dans les discussions sur les politiques relatives aux principaux enjeux mondiaux.
- Les interlocuteurs canadiens et internationaux de l'Agence sont sensibilisés aux points de vue des pays en développement et en transition sur les principaux enjeux mondiaux et comprennent ces points de vue.

Résultats intermédiaires à court terme (trois ans)

- Les capacités en élaboration de politiques et en analyse de l'ACDI et de ses partenaires sont accrues dans les domaines de la santé et de l'éducation, des droits de la personne et de l'égalité des sexes, de la prospérité, de la sécurité humaine et de l'environnement, sous l'angle du développement intégré.

Objectif n° 5 : **Faire de l'ACDI une des principales organisations apprenantes axées sur le savoir et sur l'apprentissage continu en matière de développement durable au Canada et dans le monde.**

Le Bureau du Conseil privé a récemment présenté un document qui explique bien les caractéristiques d'une organisation apprenante :

« Une organisation apprenante se caractérise par la capacité d'améliorer continuellement son rendement grâce à des idées, des connaissances et des perceptions nouvelles. Elle est capable, en permanence, d'anticiper, d'innover et de trouver des façons nouvelles et meilleures

Savoir mondial

Alliance mondiale pour le savoir (AMS) — Établie après la conférence Le savoir mondial 1997 tenue à Toronto sous l'égide du Canada et de la Banque mondiale, l'AMS est en train de se transformer en une initiative de grande portée. La mise en œuvre d'un plan d'action triennal, approuvé lors de la deuxième conférence Le savoir mondial de Kuala Lumpur en mars 2000, a commencé à montrer qu'il est possible de faciliter la mise en commun du savoir en ce qui a trait à la façon d'exploiter les connaissances sans lesquelles les pays ne peuvent fonctionner efficacement à l'âge de l'information. Plus de 50 partenaires des pays développés et en développement — des gouvernements, des ONG, des donateurs multilatéraux comme la Banque mondiale, des donateurs bilatéraux, des universités et des établissements de recherche ainsi que des organismes du secteur privé — sont déjà des membres actifs de ce réseau unique en son genre. L'AMS suit trois voies : l'accès à l'information, le renforcement de l'autonomie et la transformation du gouvernement. L'ACDI, qui est le principal représentant du Canada au sein de l'AMS, espère créer davantage de possibilités d'exploiter le savoir au bénéfice de tous les partenaires participant au processus de développement.

Principales mesures

- Travailler avec les partenaires canadiens pour élargir nos compétences dans les secteurs mentionnés dans la présente stratégie.

- Établir une solide base stratégique pour l'approche de l'ACDI au chapitre de la sécurité humaine.

- En collaboration avec d'autres ministères fédéraux et d'autres donateurs, élaborer des positions stratégiques crédibles et éclairées et les défendre dans des forums internationaux sur la santé, l'environnement, le commerce, la sécurité humaine et l'égalité entre les sexes.

Principaux résultats souhaités

Résultats stratégiques à long terme (six ans)

- Sur la scène nationale et internationale, l'ACDI a la réputation d'être un intervenant actif, éloquent, éclairé et influent dans les discussions sur les politiques relatives aux principaux enjeux mondiaux.
- Les interlocuteurs canadiens et internationaux de l'Agence sont sensibilisés aux points de vue des pays en développement et en transition sur les principaux enjeux mondiaux et comprennent ces points de vue.

Résultats intermédiaires à court terme (trois ans)

- Les capacités en élaboration de politiques et en analyse de l'ACDI et de ses partenaires sont accrues dans les domaines de la santé et de l'éducation, des droits de la personne et de l'égalité des sexes, de la prospérité, de la sécurité humaine et de l'environnement, sous l'angle du développement intégré.

Objectif n° 5 : **Faire de l'ACDI une des principales organisations apprenantes axées sur le savoir et sur l'apprentissage continu en matière de développement durable au Canada et dans le monde.**

Le Bureau du Conseil privé a récemment présenté un document qui explique bien les caractéristiques d'une organisation apprenante :

« Une organisation apprenante se caractérise par la capacité d'améliorer continuellement son rendement grâce à des idées, des connaissances et des perceptions nouvelles. Elle est capable, en permanence, d'anticiper, d'innover et de trouver des façons nouvelles et meilleures

Savoir mondial

Alliance mondiale pour le savoir (AMS) — Établie après la conférence Le savoir mondial 1997 tenue à Toronto sous l'égide du Canada et de la Banque mondiale, l'AMS est en train de se transformer en une initiative de grande portée. La mise en œuvre d'un plan d'action triennal, approuvé lors de la deuxième conférence Le savoir mondial de Kuala Lumpur en mars 2000, a commencé à montrer qu'il est possible de faciliter la mise en commun du savoir en ce qui a trait à la façon d'exploiter les connaissances sans lesquelles les pays ne peuvent fonctionner efficacement à l'âge de l'information. Plus de 50 partenaires des pays développés et en développement — des gouvernements, des ONG, des donateurs multilatéraux comme la Banque mondiale, des donateurs bilatéraux, des universités et des établissements de recherche ainsi que des organismes du secteur privé — sont déjà des membres actifs de ce réseau unique en son genre. L'AMS suit trois voies : l'accès à l'information, le renforcement de l'autonomie et la transformation du gouvernement. L'ACDI, qui est le principal représentant du Canada au sein de l'AMS, espère créer davantage de possibilités d'exploiter le savoir au bénéfice de tous les partenaires participant au processus de développement.

d'accomplir sa mission. Elle change continuellement sa façon de faire en fonction des idées et des perceptions nouvelles.

Elle s'articule autour des gens. Les gens, avec leurs connaissances, leur savoir-faire et leur capacité d'innover, sont au cœur de l'organisation apprenante.

Elle reconnaît que l'apprentissage est une entreprise collective qui repose sur l'échange de connaissances et d'idées parmi ses membres, au sein d'équipes ou dans les réseaux. Tout comme, à l'ère industrielle, la machine s'est imposée comme le prolongement de notre capacité physique, l'organisation apprenante s'appuie sur des équipes et des réseaux qui en prolongent la capacité intellectuelle[1]. »

Ces caractéristiques sous-tendent l'approche adoptée par l'ACDI pour devenir une des principales organisations apprenantes axées sur le savoir et l'apprentissage continu. Nous ferons fond sur nos efforts passés pour nous assurer que :

- nous sommes fortement axés sur le savoir, que nous tirons constamment des leçons des expériences et que nous utilisons ces leçons pour établir de meilleurs programmes;
- nous intervenons à un niveau stratégique pour atteindre des objectifs clairement définis au fil du temps;
- nous utilisons les projets pour intervenir au niveau des programmes;
- nous permettons aux agents responsables de la mise en œuvre d'adopter une approche itérative pour la planification de programmes et de projets qui répondent aux circonstances changeantes de façon appropriée et efficace;
- nous assurons un suivi efficace de nos activités pour dégager les problèmes éventuels sans pour autant prendre de contre-mesures administratives;
- nous avons des partenariats dynamiques avec les pays partenaires, d'autres donateurs et les agents responsables de la mise en œuvre;
- notre valeur ajoutée réside véritablement dans notre savoir-faire dans le domaine du développement — la connaissance du pays, de la situation au regard du développement et des besoins à ce chapitre, ainsi que des solutions désirées et de la façon de mettre en œuvre ces solutions.

Il est primordial que l'Agence encourage l'éclosion d'une culture organisationnelle qui attache une plus grande importance à l'apprentissage, au partage du savoir, à l'innovation et à l'expérimentation.

Stratégies

- Améliorer la création et l'application du savoir au sein de l'ACDI, ainsi que le partage des connaissances entre l'ACDI et ses partenaires.

Principales mesures

- Réorienter et rebâtir les ressources scientifiques et techniques, ainsi que les ressources-conseil (à partir d'une détermination exhaustive des besoins au niveau de l'Agence et des directions générales) notamment dans les domaines suivants : la santé, la population et la nutrition, l'éducation, l'égalité entre les sexes, la gestion du savoir, les droits de la

1. *La fonction publique : une organisation apprenante d'un océan à l'autre —Sur la voie de l'avenir*, Gouvernement du Canada, juin 2000.

personne et la gouvernance, les ressources naturelles, les services d'infrastructure, les sciences sociales et les sciences de la vie, l'environnement (par exemple le changement climatique), et l'évaluation environnementale.

- Travailler avec nos partenaires canadiens pour concevoir des moyens plus efficaces de faciliter la création et le partage des connaissances de façon dynamique et interactive.
- Élaborer des approches pour mieux acquérir le savoir et l'expertise et les partager avec nos partenaires des pays en développement et en transition.
- Élaborer et mettre en œuvre une initiative d'apprentissage sur le développement durable à l'échelle de l'Agence.
- Améliorer les processus formels d'apprentissage continu, y compris prendre en compte les leçons tirées des vérifications et évaluations **internes et externes**.
- Mettre en œuvre une approche concertée de création, de partage et de gestion du savoir :
  - tester et évaluer les réseaux traitant de questions horizontales;
  - dégager et encourager les meilleures pratiques de partage du savoir entre les directions générales, ainsi qu'entre l'administration centrale et le terrain;
  - appuyer la conception de programmes pilotes qui constitueront de véritables laboratoires pour la création, le partage et l'application du savoir;
  - créer des conditions favorables et stimulantes pour la création et le partage du

savoir, y compris souligner l'importance de l'apprentissage et du partage du savoir dans la nouvelle stratégie des ressources humaines;
- assurer la cohérence entre les processus de gestion de l'information et de gestion du savoir.

Principaux résultats souhaités

Résultats stratégiques à long terme (six ans)
- L'ACDI a la réputation d'être une des principales organisations apprenantes axées sur le savoir et l'apprentissage continu, tant à l'échelle nationale qu'internationale, et son savoir-faire est en demande.

Résultats intermédiaires à court terme (trois ans)
- L'ACDI met davantage l'accent sur l'apprentissage : elle applique et adapte les leçons tirées de l'expérience et les partage avec les partenaires des pays en développement.
- L'ACDI a acquis une compréhension et une nouvelle vision commune des dimensions et des principes qui sous-tendent le développement durable.
- Des outils de prise de décision intégrée ont été conçus et sont utilisés pour appuyer le développement durable.
- L'apprentissage informel et la cohérence sont renforcés au sein des réseaux thématiques et techniques traitant de questions horizontales.
- Les relations et les échanges entre l'ACDI et les centres de connaissances canadiens et internationaux sont renforcés.

***Objectif n° 6 :* Faire fond sur la sensibilisation et l'appui des Canadiens à la coopération internationale, ainsi que sur leur action éclairée dans ce domaine, et les renforcer.**

Le monde a beaucoup changé depuis que les pays industrialisés ont commencé à venir en aide aux pays en développement. Lorsque la guerre froide a pris fin, les bailleurs de fonds ont perdu plusieurs de leurs motivations profondes. Par contre, le phénomène de la mondialisation crée des liens d'interdépendance planétaire, ce qui donne à la coopération internationale des raisons d'être supplémentaires et indéniables. Ces phénomènes de mondialisation et d'interdépendance signifient que les questions de politique publique ont une portée plus internationale et que les mesures prises pour les traiter doivent de plus en plus passer par la coopération internationale — notamment l'aide au développement. Dans ce sens, l'aide au développement et d'autres formes de coopération internationale sont en fait un investissement dans les intérêts à long terme que partage le Canada avec d'autres pays. Cela ne veut pas dire que l'aide au développement ne repose plus sur un système de valeurs traditionnelles. La réduction de la pauvreté, qui est l'expression concrète de ce système de valeurs, demeure l'objectif central de la coopération pour le développement. Cette raison d'être liée aux intérêts mutuels vient plutôt s'ajouter aux préoccupations humanitaires de longue date, et reflète l'importance croissante de la coopération pour le développement dans un monde désormais interdépendant. L'existence nouvelle de normes reconnues à l'échelle internationale en matière de respect des droits de la personne a des répercussions sur la coopération au développement. Par exemple, on admet de plus en plus qu'il est non seulement souhaitable mais indispensable que les décisions concernant l'aide au développement tiennent compte des droits de la personne.

Stratégies

- Établir une approche à long terme afin d'influer sur les opinions et les attitudes des Canadiens à l'égard du développement en tirant parti des nouvelles possibilités qu'offrent le mandat élargi de l'ACDI et le rôle du Canada sur la scène internationale.

Principales mesures

- Élaborer une approche de communication stratégique, fondée sur le développement durable, qui définit les groupes cibles en fonction à la fois des intérêts et des valeurs qui traduisent la raison d'être changeante de la coopération au développement et qui précise les programmes et initiatives afin d'obtenir les résultats escomptés.

- Utiliser des approches et des techniques de communication novatrices.

- Mettre en œuvre une stratégie pour améliorer la présentation, l'organisation et la pertinence pour les Canadiens du site Web de l'ACDI.

- Achever la conception d'un programme élargi de sensibilisation, rattaché au Programme d'information sur le développement, et mettre en œuvre deux éléments de ce programme qui visent deux groupes de la société canadienne : les jeunes et les journalistes.

- Poursuivre la mise en œuvre de la Stratégie d'engagement du public de l'ACDI et du plan d'action connexe.

Principaux résultats souhaités

Résultats stratégiques à long terme (six ans)

- Un plus grand nombre de Canadiens, particulièrement les moins de trente ans, connaissent le programme d'aide internationale du Canada aux pays en développement et en transition et comprennent sa raison d'être.
- Une augmentation sensible de l'appui apporté par les Canadiens au programme d'aide internationale du Canada.

Résultats intermédiaires à court terme (trois ans)

- L'ACDI est bien placée pour travailler de concert avec les autres ministères fédéraux, les partenaires canadiens et d'autres donateurs afin d'optimiser (surtout auprès des Canadiens) la visibilité du rôle du Canada et de ses propres efforts en vue d'influencer le changement global pour soutenir le développement durable.
- Un plus grand nombre de Canadiens appartenant aux premiers groupes cibles (jeunes et décideurs) comprennent l'utilité de la coopération au développement pour le bien-être, la prospérité et la sécurité des Canadiens, de même que son importance pour traduire les valeurs de respect des droits de la personne et de justice sociale, de partage, de générosité et de réponse aux besoins humains fondamentaux.

M121

IMPORTANT NOTE CONCERNING THE FOLLOWING PAGES

THE PAGES WHICH FOLLOW HAVE BEEN FILMED TWICE IN ORDER TO OBTAIN THE BEST REPRODUCTIVE QUALITY

USERS SHOULD CONSULT ALL THE PAGES REPRODUCED ON THE FICHE IN ORDER TO OBTAIN A COMPLETE READING OF THE TEXT.

REMARQUE IMPORTANTE CONCERNANT LES PAGES QUI SUIVENT

LES PAGES SUIVANTES ONT ÉTÉ REPRODUITES EN DOUBLE AFIN D'AMÉLIORER LA QUALITÉ DE REPRODUCTION

LES UTILISATEURS DOIVENT CONSULTER TOUTES LES PAGES REPRODUITES SUR LA FICHE AFIN D'OBTENIR LA LECTURE DU TEXTE INTÉGRAL

micromedia
a division of IHS Canada

20 Victoria Street
Toronto, Ontario M5C 2N8
Tel.: (416) 362-5211
Toll Free: 1-800-387-2689
Fax: (416) 362-6161
Email: info@micromedia.on.ca

Objectif n° 7 : **Renforcer la planification stratégique et la prise de décision intégrée de l'Agence.**

Conformément au *Cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*[2], l'ACDI continuera :

- d'offrir aux Canadiens et à tous ses partenaires d'outre-mer des programmes et des services efficaces et axés sur les citoyens;
- d'améliorer la gestion axée sur les résultats, y compris de communiquer, par l'entremise du Parlement, les résultats aux Canadiens; et d'engager les Canadiens et ses partenaires d'outre-mer à améliorer l'impact de ses efforts de coopération pour le développement;
- d'instaurer de saines pratiques de la fonction de contrôleur; de dépenser de façon judicieuse et responsable;
- de déléguer le pouvoir décisionnel au niveau qui convient pour obtenir des résultats, d'une manière qui assure une responsabilisation claire et une diligence raisonnable dans la gestion des fonds publics et qui garantisse la capacité de rendre compte des résultats réels aux Canadiens et à ses partenaires d'outre-mer;
- de continuer à promouvoir les valeurs de la fonction publique, et la création d'un milieu de travail exemplaire, caractérisé par l'appui aux employés, l'encouragement à l'initiative, la confiance, la communication et le respect de la diversité.

Leçons tirées de la gestion axée sur les résultats

Une approche de la programmation du développement axée sur les résultats renforce notre capacité en tant qu'organisation à rendre compte au Parlement et aux contribuables canadiens. Elle nécessite que tous les partenaires soient d'accord avec les résultats prévus et, par conséquent, renforce la prise en charge et la responsabilisation locales pour leur réalisation. La gestion axée sur les résultats favorise l'apprentissage par l'expérience et l'adaptation continue et éclairée des stratégies et des activités des programmes. L'information acquise grâce à cette approche contribue à la prise de décisions judicieuses et à la réaffectation stratégique des ressources. Comme les facteurs stratégiques de durabilité sont abordés tôt dans la planification et la mise en œuvre des programmes, une approche axée sur les résultats favorise la durabilité à long terme.

Afin de bien nous acquitter de ces responsabilités fondamentales en matière de gestion, nous perfectionnerons et modifierons, sur une base d'amélioration continue durant la période 2001-2003, nos systèmes et nos structures de gestion, de manière qu'ils soient clairement liés à nos initiatives et à la prestation de nos programmes et de nos projets et qu'ils les appuient, et ce, dans le but de renforcer leur incidence et leur impact. Une récente auto-évaluation de la mise en oeuvre de notre Stratégie de développement durable 1997 a révélé qu'il y aurait lieu d'améliorer nos systèmes et nos structures de gestion et que ceux-ci devraient viser en particulier : des approches globales plus stratégiques,

2. Conseil du Trésor, www.tbs-sct.gc.ca/res-can/rc_f.html

Objectif n° 7 : **Renforcer la planification stratégique et la prise de décision intégrée de l'Agence.**

Conformément au *Cadre de gestion pour le gouvernement du Canada*[2], l'ACDI continuera :

- d'offrir aux Canadiens et à tous ses partenaires d'outre-mer des programmes et des services efficaces et axés sur les citoyens;
- d'améliorer la gestion axée sur les résultats, y compris de communiquer, par l'entremise du Parlement, les résultats aux Canadiens; et d'engager les Canadiens et ses partenaires d'outre-mer à améliorer l'impact de ses efforts de coopération pour le développement;
- d'instaurer de saines pratiques de la fonction de contrôleur; de dépenser de façon judicieuse et responsable;
- de déléguer le pouvoir décisionnel au niveau qui convient pour obtenir des résultats, d'une manière qui assure une responsabilisation claire et une diligence raisonnable dans la gestion des fonds publics et qui garantisse la capacité de rendre compte des résultats réels aux Canadiens et à ses partenaires d'outre-mer;
- de continuer à promouvoir les valeurs de la fonction publique, et la création d'un milieu de travail exemplaire, caractérisé par l'appui aux employés, l'encouragement à l'initiative, la confiance, la communication et le respect de la diversité.

Leçons tirées de la gestion axée sur les résultats

Une approche de la programmation du développement axée sur les résultats renforce notre capacité en tant qu'organisation à rendre compte au Parlement et aux contribuables canadiens. Elle nécessite que tous les partenaires soient d'accord avec les résultats prévus et, par conséquent, renforce la prise en charge et la responsabilisation locales pour leur réalisation. La gestion axée sur les résultats favorise l'apprentissage par l'expérience et l'adaptation continue et éclairée des stratégies et des activités des programmes. L'information acquise grâce à cette approche contribue à la prise de décisions judicieuses et à la réaffectation stratégique des ressources. Comme les facteurs stratégiques de durabilité sont abordés tôt dans la planification et la mise en œuvre des programmes, une approche axée sur les résultats favorise la durabilité à long terme.

Afin de bien nous acquitter de ces responsabilités fondamentales en matière de gestion, nous perfectionnerons et modifierons, sur une base d'amélioration continue durant la période 2001-2003, nos systèmes et nos structures de gestion, de manière qu'ils soient clairement liés à nos initiatives et à la prestation de nos programmes et de nos projets et qu'ils les appuient, et ce, dans le but de renforcer leur incidence et leur impact. Une récente auto-évaluation de la mise en oeuvre de notre Stratégie de développement durable 1997 a révélé qu'il y aurait lieu d'améliorer nos systèmes et nos structures de gestion et que ceux-ci devraient viser en particulier : des approches globales plus stratégiques,

2. Conseil du Trésor, www.tbs-sct.gc.ca/res-can/rc_f.html

mieux ciblées et mieux intégrées de la planification, de la budgétisation, de la programmation et de l'établissement de rapports; des méthodes plus rationalisées pour l'approbation des projets et la passation des marchés; l'intégration des leçons tirées et des meilleures pratiques en matière de gestion; ainsi qu'une harmonisation plus directe et plus claire de nos services avec notre mandat. La présente Stratégie vise à renforcer ces fonctions de gestion.

La *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003* a été élaborée pour devenir le plan d'activités stratégique de l'Agence. Elle sera intégrée dans nos rapports au Parlement, notamment dans notre Rapport sur les plans et priorités et notre Rapport sur le rendement de l'Agence.

L'ACDI élaborera et mettra en oeuvre des méthodes et des systèmes pour consolider et synthétiser davantage les résultats aux niveaux des projets, des secteurs et des programmes, de manière à favoriser l'exécution plus efficace des politiques et des programmes aux niveaux des pays, des directions générales et de l'Agence. Les cadres de développement axés sur les résultats sont déjà en cours d'élaboration au niveau des projets, tandis que les approches et les méthodologies visant à obtenir des résultats ciblés aux niveaux des programmes, des directions générales et de l'Agence le seront sous peu. Des cadres et des outils pour faciliter une planification, une budgétisation et des rapports plus stratégiques seront également mis au point, notamment des plans stratégiques et des examens de rendement au niveau des directions générales, des examens des programmes régionaux et des programmes-pays, et des évaluations des risques aux niveaux des pays, des directions générales et de l'Agence.

L'ACDI a satisfait à certaines des exigences du niveau 2 (contrôle) du Modèle de la capacité de gestion financière. Des progrès ont été réalisés à cet égard en ce qui a trait au niveau 3 (information), qui vise une gestion favorisant une utilisation efficace et économique des ressources et de leur justification.

Stratégies

- Assurer un processus intégré de planification stratégique et d'allocation des ressources plus cohérent et plus explicite dans toute l'Agence.

Principales mesures

- Élaborer et mettre en oeuvre un cadre et un système intégrés de planification, de budgétisation et de rapports axés sur les résultats.
- Intégrer progressivement les buts, les objectifs, les stratégies et les actions de la Stratégie 2001-2003 de l'ACDI dans le système de planification, de budgétisation et de rapports de l'Agence et les utiliser dans le Rapport annuel sur les plans et priorités (RPP) et dans le Rapport sur le rendement de l'Agence.
- Élaborer et appliquer un processus stratégique d'allocation des ressources pour l'Agence.
- Produire des cadres de programmes-pays et de programmes institutionnels axés sur les résultats pour les principaux programmes et les principales institutions.
- Améliorer et mettre à jour les systèmes de gestion de l'information et la technologie de l'ACDI, afin de soutenir la planification, la budgétisation, le suivi et les rapports sur les objectifs, les stratégies, les actions et les résultats de la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003*.
- Mettre en oeuvre des outils et des approches de la fonction de contrôleur, y compris un cadre intégré de gestion des risques.

- Élaborer des plans d'action pour satisfaire au niveau 2 (contrôle) du Modèle de la capacité de gestion financière du BVG.

Principaux résultats souhaités

Résultats stratégiques à long terme (six ans)

- Un processus intégré de planification, d'allocation des ressources et d'établissement de rapports, qui soutient bien la prise de décisions relatives au programme et à la gestion, est en place et fonctionne bien dans tous les secteurs de l'ACDI.

Résultats intermédiaires à court terme (trois ans)

- Un cadre et un système intégrés de planification, de budgétisation et de rapports axés sur les résultats est élaboré et mis en oeuvre pour l'Agence.
- Les plans et les rapports de rendement axé sur les résultats des directions générales reflètent les objectifs, les stratégies, les actions et les résultats de la Stratégie de l'ACDI 2001-2003.
- Des cadres, lignes directrices et outils généraux pour faciliter la planification, la budgétisation, le suivi et les rapports sont élaborés et mis en oeuvre.
- Le système d'information de gestion de l'ACDI est mis à jour et révisé afin de permettre d'organiser les résultats, des projets aux programmes, jusqu'aux niveaux des directions générales et de l'Agence.
- Des contrôles internes et opérationnels sont définis et mis en oeuvre afin de soutenir une saine gestion et responsabilisation financière.
- Le contrôle financier est accru et la gestion des données financières est améliorée.

Objectif n° 8 : **Renforcer la responsabilisation et harmoniser les services de l'Agence de manière qu'elle puisse s'acquitter de son mandat en matière de développement durable.**

La structure de responsabilisation de l'Agence s'appuie sur la gestion de la conception, de la mise en oeuvre, du suivi et de l'évaluation des programmes et des projets de coopération internationale. Les niveaux de responsabilité ont été déterminés et la responsabilité des ressources humaines a été déléguée à des niveaux précis dans tout le système; ceux-ci s'étendent aux marchés pour les agences, les organismes et les institutions avec qui nous concevons, exécutons, suivons/évaluons notre programme de coopération pour le développement. La structure incitative et les niveaux de responsabilité actuels seront affinés et renforcés de manière à appuyer un processus de décision et de gestion à la fois intégré et novateur, et ce à tous les niveaux opérationnels. Les leçons apprises seront régulièrement intégrées aux opérations et au processus décisionnel.

Conformément à la structure actuelle de planification, de rapports et de responsabilisation (SPRR), les secteurs d'activité des **Services corporatifs** comprennent : les Ressources humaines et les Services corporatifs (finances, marchés, administration, sécurité et services juridiques); l'Examen du rendement; la Technologie de la gestion de l'information; et les Services à la haute direction. Les Services corporatifs fournissent à l'Agence des services d'appui qui ne sont pas spécifiques à un mécanisme de prestation de programmes; ils font en sorte que l'Agence dispose du soutien nécessaire pour réaliser de manière efficiente et efficace ses objectifs du programme d'aide internationale, et ce conformément au cadre des politiques, des procédures et des contrôles du gouvernement fédéral. L'ACDI a reconnu la nécessité absolue de mieux harmoniser ses services corporatifs avec son mandat.

Les organismes externes conçoivent, mettent en oeuvre, évaluent les projets et en assurent le suivi. Beaucoup d'énergie est consacrée à gérer

les processus, laissant de moins en moins de temps pour gérer les enjeux fondamentaux liés aux politiques et aux programmes. La **simplification du travail**, y compris une plus grande rationalisation des processus d'approbation des projets et de passation des marchés, est, par conséquent, une priorité.

Afin de faciliter la prise de décisions éclairées à tous le niveaux, un **système de gestion des ressources humaines** sera élaboré et intégré aux systèmes de gestion financière, de gestion du matériel et de gestion des projets.

La technologie de la gestion de l'information joue un rôle crucial en facilitant la circulation de l'information, du savoir et des leçons tirées à l'administration centrale et entre celle-ci et nos missions et partenaires d'outre-mer, de même qu'avec des intervenants nationaux. L'infrastructure du système de rapports de gestion financière de l'Agence, amélioré récemment, devra être encore perfectionné pour satisfaire pleinement aux exigences de l'Agence en matière d'information opportune et pertinente. L'information sur la gestion axée sur les résultats est disponible au niveau des projets; toutefois, l'organisation des données aux niveaux des programmes, des directions générales et de l'Agence nécessitera encore beaucoup de travail. Certains outils mis au point dans le cadre de ce système devront être modifiés de manière à répondre aux besoins des programmes de l'ACDI; il faudra notamment incorporer la méthode du cadre logique dans les composantes de planification, de suivi et d'évaluation du système. Le gouvernement en direct est également un secteur auquel l'ACDI a l'intention de consacrer ressources et efforts.

Photo ACDI : Stephanie Colvey

Stratégies

- Incorporer une approche du système de gestion de l'amélioration continue dans toute l'Agence - **« planifier - faire vérifier - apprendre - réviser ».**

- Mieux harmoniser la gestion et les services corporatifs

Principales mesures

- Réviser la Structure de planification, de rapports et de responsabilisation (SPRR) et le Cadre de responsabilisation de l'ACDI à la lumière d'une approche d'amélioration continue.

- Harmoniser les rôles et les responsabilités des comités centraux de l'Agence avec le SPRR et le Cadre de responsabilisation révisés.

- Examiner la pertinence et l'utilité d'adopter un système internationalement accepté de gestion du contrôle de la qualité pour les opérations de l'Agence.

- Mener à bien la simplification du travail, y compris la simplification des processus d'approbation des programmes et des projets et des méthodes et des systèmes de passation des marchés.

- Élaborer une Stratégie des ressources humaines qui traduise et appuie les buts, les objectifs, les stratégies et les actions de la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003*.

- Élaborer et mettre à jour un Plan d'action pour la technologie de la gestion de l'information qui traduise les buts, les objectifs et les actions de la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003*.

Principaux résultats souhaités

Résultats stratégiques à long terme (six ans)

- Les services administratifs et corporatifs de l'ACDI (ressources humaines, finances, gestion de l'information et technologie, administration et sécurité, gestion des marchés) sont clairement et manifestement harmonisés pour soutenir la réalisation de son mandat.

Résultats intermédiaires à court terme (trois ans)

- Une approche du système de gestion de l'amélioration continue est adoptée est incorporée dans toute l'Agence : **« planifier - faire vérifier - apprendre - réviser ».**
- Les décisions relatives à la programmation et à la gestion sont orientées et prises conformément au système d'amélioration continue de l'Agence.
- Les systèmes et les procédures de prestation de programmes et de projets et les méthodes de passation des marchés sont simplifiés.

***Objectif N° 9 :* Renforcer les méthodes de gestion de l'ACDI en veillant à ce qu'elles soient toujours conformes à la loi pertinente en matière d'environnement.**

Pour l'ACDI, les pratiques et les opérations de gestion environnementale visent une vaste gamme d'activités, notamment celle de s'assurer que les programmes et les projets de développement de l'ACDI respectent la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCEE); l'approvisionnement dans le cadre de nos projets et programmes de développement; l'approvisionnement en fournitures et matériel de bureau; et la gestion des déchets.

Stratégies

- Veiller à ce que l'Agence se conforme toujours à la LCEE.

- Renforcer l'engagement de toute l'Agence à l'égard de la gérance et de la conservation de l'environnement.

Principales mesures

- Le Comité de coordination de la LCEE évalue et rend compte de l'adhésion de l'ACDI à la LCEE et veille à ce que les mesures correctives qui s'imposent soient prises.

- Élaborer et mettre en oeuvre un Système de gestion de l'environnement (SGE), propre à l'Agence comprenant des mesures et des indicateurs de la performance;

- Élaborer et mettre en application un plan d'action visant l'écologisation des activités à l'administration centrale de l'ACDI en mettant l'accent sur :
  - La gestion des déchets solides
  - Les technologies de l'information
  - Les pratiques d'approvisionnement écologiques
  - La gestion des immeubles
  - La formation et la sensibilisation

Principaux résultats souhaités

Résultats intermédiaires à court terme (trois ans)

- Conformité constante de tous les programmes et projets de l'ACDI à la LCEE.
- Gérance et conservation judicieuses dans toutes ses opérations, tant au Canada qu'à l'étranger.
- Meilleure hygiène écologique dans les locaux de l'Agence.
- Recyclage et réutilisation accrus, utilisation réduite des matériaux et diminution de la production de déchets, et ce dans toutes les opérations de l'Agence.
- Matériel et fournitures de bureau, et équipement de projets obtenus conformément aux normes nationales d'approvisionnement écologique.

Suivi des progrès et rapports

La Stratégie de l'ACDI doit être envisagée comme un processus d'amélioration continue à long terme, qui constitue notre objectif de gestion. La Stratégie 2001-2003 vise le court terme, c'est-à-dire les trois prochaines années. En plus de nous fournir une vue d'ensemble à court terme de nos objectifs de développement et de gestion actuels et futurs, elle nous permet de cerner les problèmes qu'il nous faudra évaluer et résoudre au cours des trois prochaines années en vue de l'élaboration de notre Stratégie de développement durable 2003. Considérés conjointement, la Sratégie 2001-2003 et le processus d'élaboration de notre troisième stratégie pour la période 2003-2006, constituent notre cadre de planification à long terme.

Les résultats escomptés font ressortir le fait qu'en établissant les priorités pour les trois prochaines années, notre Stratégie 2001-2003 met l'accent sur la capacité des pays en développement, des pays en transition et de l'ACDI à soutenir le développement durable. Pour que le développement soit durable, les ressources doivent être utilisées de façon à ne pas exclure les options futures. Pour cela, il faut que les pays en développement, les pays en transition et l'ACDI soient en mesure de faire les choix qui s'imposent et de les mettre en oeuvre dans un contexte d'exigences antagonistes et, le plus souvent, de grande incertitude. Les impacts sur le développement ne peuvent être mesurés qu'à long terme, et les résultats escomptés à ce niveau sont établis dans le cadre d'accords internationaux et avec certains pays précis. Les résultats escomptés et les indicateurs de rendement inscrits dans notre Stratégie 2001-2003 traduisent l'insistance mise à court terme sur la capacité de l'ACDI à exécuter des programmes de développement judicieux et à améliorer l'efficacité de ses programmes en matière de développement. Nous mettrons encore davantage l'accent sur le renforcement des résultats et des indicateurs de rendement dans notre prochaine Stratégie.

Des indicateurs sont en voie d'être établis pour chacun des résultats escomptés en ce qui a trait aux objectifs fixés pour les politiques, les programmes et la gestion. Ces indicateurs ont les caractéristiques suivantes : ils représentent un changement d'état ou de comportement et permettent d'évaluer l'engagement de l'ACDI à l'égard de la Stratégie; ils sont réalistes et atteignables dans la période visée par la Stratégie 2001-2003; ils contiennent des éléments tant quantitatifs que qualitatifs et posent clairement les jalons de la Stratégie. Voir l'annexe 2 : Résultats clés souhaités et indicateurs.

Conclusion

Le développement durable, c'est-à-dire un développement qui est équitable et viable du point de vue de l'environnement et qui contribue à renforcer les capacités économiques, politiques et socioculturelles des hommes et des femmes, des garçons et des filles — est au centre des efforts déployés par l'ACDI pour réduire la pauvreté dans les pays en développement, et pour appuyer le développement démocratique et la libéralisation de l'économie en Europe centrale et de l'Est. La *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*, est un instrument essentiel à l'ACDI, à la fois pour renforcer ses propres capacités et pour concentrer son attention sur la collaboration avec ses partenaires canadiens, internationaux et des pays en développement et en transition, afin de réaliser le programme de coopération pour le développement.

En réponse aux défis complexes et contrastés que doit relever le programme canadien de coopération pour le développement à l'aube du XXI[e] siècle, la Stratégie 2001-2003 traduit les nouvelles orientations qu'adoptera l'ACDI pour répondre aux réalités d'un monde de plus en plus interdépendant et pour contribuer au développement durable dans les pays en développement et les pays en transition. À cet égard, l'ACDI s'emploiera à améliorer sa compréhension de la pauvreté et sa programmation de lutte contre la pauvreté; s'attachera d'une manière constructive à renforcer la capacité des pays en développement et des pays en transition à relever les défis du développement durable auxquels nous sommes tous confrontés; à renforcer sa propre influence politique et celle de ses partenaires; à faire de l'ACDI une importante organisation axée sur le savoir en matière de développement durable; et à renforcer l'engagement et l'appui des Canadiens à l'égard du développement international.

La Stratégie de l'ACDI sera le document de planification qui servira à orienter les décisions que prendra l'Agence, et à informer ses partenaires, tant au Canada qu'à l'étranger, des objectifs et des mesures qu'elle entend prendre au cours des trois prochaines années pour appuyer le développement durable; elle servira également de base afin d'assurer le suivi des progrès réalisés pour atteindre ces objectifs et en rendre compte. Dans ce contexte d'une approche de la gestion axée sur l'amélioration continue, la Stratégie 2001-2003 de l'ACDI vise à renforcer la planification stratégique et la prise de décisions intégrées de l'Agence; à renforcer les services de responsabilité financière et de gestion pour appuyer son mandat de développement durable; et à améliorer ses méthodes de gestion, afin d'assurer une constante conformité avec les lois pertinentes en matière d'environnement.

La Stratégie présente l'agenda à court terme — trois ans — de l'Agence et jette les fondements du changement à long terme — notre Stratégie 2001-2003 constitue la première étape d'un processus d'amélioration continue du fonctionnement de l'ACDI, le court terme mettant l'accent sur le renforcement de la capacité de l'Agence à soutenir le développement de façon plus efficace. Le processus d'examen à long terme de l'ACDI contribuera encore à son évolution et sa Stratégie sera mise à jour, au besoin, en fonction des résultats de l'examen. Notre prochaine Stratégie consolidera les leçons tirées de la mise en oeuvre d'*Un plan d'action pour le changement*, et

insistera davantage sur le renforcement des capacités des pays en développement et des pays en transition. Notre Stratégie est le cadre au moyen duquel le programme prospectif de l'ACDI sera mis en oeuvre.

La Stratégie de l 'ACDI a été conçue de manière à être intégrée au Rapport de l'Agence sur les plans et les priorités — elle deviendra le plan d'activités stratégique de l'Agence. On rendra compte des progrès réalisés dans le Rapport annuel de rendement de l'Agence.

Durant tout le temps que durera la mise en oeuvre de la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*, l'Agence s'engage à maintenir un dialogue, tant avec ses partenaires canadiens qu'avec ceux des pays en développement et des pays en transition, et à travailler en étroite collaboration avec ces derniers afin d'évaluer sa capacité à réaliser une coopération au développement plus efficace et de la perfectionner au fil du temps en l'enrichissant des nouvelles connaissances acquises.

Annexe 1 : Cadre d'action de la Stratégie de développement durable de l'ACDI

Buts	Objectifs	Stratégies	Actions
POLITIQUE / PROGRAMME Soutenir le développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de contribuer à un monde plus sûr, plus juste et plus prospère. Soutenir le développement démocratique et la libéralisation de l'économie en Europe centrale et de l'Est en formant des partenariats mutuellement bénéfiques.	**1.** Renforcer la capacité de l'ACDI à contribuer à une croissance équitable et viable du point de vue de l'environnement dans les pays en développement et les pays en transition, afin d'améliorer les capacités économiques, politiques et socioculturelles des femmes et des hommes, des filles et des garçons, à satisfaire à des normes adéquates de bien-être. **2.** Mettre en oeuvre des approches de programmation améliorées en vue de la réduction de la pauvreté, en tant qu'expression concrète de l'engagement du Canada à l'égard de la préoccupation fondamentale du monde en développement. **3.** Engager de façon constructive les pays en développement et les pays en transition à aborder les grands enjeux mondiaux que sont l'environnement propre, les droits de la personne et l'égalité entre les sexes, la prospérité économique, la santé et l'éducation, et la sécurité humaine. **4.** Renforcer l'influence stratégique de l'ACDI, tant au Canada que sur la scène internationale, afin que l'expérience acquise dans son travail avec les pays en développement et les pays en transition réussisse à peser sur les grands enjeux mondiaux que sont l'environnement propre, les droits de la personne et l'égalité entre les sexes, la prospérité économique, la santé et l'éducation, et la sécurité humaine. **5.** Faire de l'ACDI une des principales organisations apprenantes axées sur le savoir et sur l'apprentissage continu en matière de développement durable au Canada et dans le monde.	**1.** Dans le cadre du mandat actuel de l'ACDI, mener un examen à long terme des changements clés que l'ACDI doit apporter à ses politiques, à ses programmes et aux institutions afin de répondre aux nouveaux défis du développement du XXI[e] siècle. **2.1** Traduire la vision et les principes énoncés dans le ***Cadre d'action pour les priorités de développement social de l'ACDI*** l'ACDI un programme d'action efficace pour l'Agence. **2.2** Renforcer le volet de réduction de la pauvreté dans les politiques, les programmes et les projets de l'ACDI, afin d'aider les pays en développement et les pays en transition (dans le contexte du mandat concernant l'ECE) à se donner les moyens de réduire la pauvreté et à supprimer les inégalités, tout en respectant l'environnement. **3.1** Former des partenariats solides et productifs avec les partenaires des pays en développement et des pays en transition. **3.2** Renforcer la capacité des pays en développement et des pays en transition de négocier et de mettre en oeuvre des accords multilatéraux en matière de commerce et d'environnement. **4.1** Renforcer les capacités de l'Agence en matière de politiques et d'analyses, de manière à ce que celle-ci, de concert avec ses partenaires, joue un rôle efficace, éclairé et crédible dans les débats internationaux sur les grands enjeux mondiaux. **4.2** Promouvoir des positions éclairées sur les grands enjeux en matière de développement auprès	**1.1** Mettre en oeuvre les résultats de l'examen à long terme de l'ACDI intitulé : ***Vers une stratégie à long terme pour le Programme canadien d'aide internationale - Un cadre de consultation*, et mettre à jour la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003*** à la lumière des conclusions de l'examen. **1.2** Continuer à concevoir et à mettre en oeuvre, de concert avec les partenaires, des programmes et des projets de développement axés sur les résultats qui appuient les six volets prioritaires des programmes de l'ACDI (besoins humains fondamentaux, égalité entre les sexes, services d'infrastructure, droits de la personne, démocratie et bonne gouvernance, développement du secteur privé et environnement) et ses priorités pour les pays en transition — transition à une économie de marché, démocratie et bonne gouvernance, pluralisme politique, autorité de la loi et adhésion aux nomes internationales, liens et investissements commerciaux canadiens, tout en limitant les menaces portant atteinte à la sécurité. **1.3** De concert avec les partenaires, expérimenter des outils et des cadres d'analyse intégrés innovateurs au sein de l'Agence pour mieux traduire les politiques et les concepts généraux de développement durable dans la planification et les prises de décisions aux niveaux des programmes et des projets : p.ex. l'Approche intégrée du cadre stratégique de programme-pays, le Cadre opérationnel de réduction de la pauvreté (Asie); la Méthodologie d'évaluation des risques des programmes-pays (Amériques); l'Approche sectorielle de l'agriculture et de la sécurité alimentaire, Ghana (Afrique); la gestion du Processus de promotion des pays en transition; les Évaluations institutionnelles (Partenariat); les Cadres d'évaluation du rendement (égalité entre les sexes et programmes multilatéraux). **1.4** Définir, de concert avec les partenaires canadiens, de nouveaux accords de partenariats innovateurs qui pourront le mieux appuyer la mise en oeuvre des conclusions de l'examen à long terme. **1.5** Expérimenter, de concert avec les partenaires, le ***Projet de lignes directrices pour entreprendre une évaluation environnementale stratégique (EES) de l'ACDI*** dans le cadre de certaines politiques et de certains programmes. **2.1** Développer et mettre en oeuvre, de concert avec les partenaires, les quatre plans d'action de l'Agence pour appuyer le ***Cadre d'action des priorités de développement social de l'ACDI :*** santé et nutrition, éducation de base, VIH/sida et protection de l'enfant. **2.2.1** Expérimenter dans certains pays, de concert avec les partenaires, des approches et des cadres intégrés de développement au niveau des pays comprenant, sans toutefois en être limités, le Cadre de développement intégré (CDI); les Cadres stratégiques de lutte contre la pauvreté (CSLP); et l'Approche sectorielle (AP) de la programmation. **2.2.2** Mettre à jour et mettre en oeuvre, de concert avec les partenaires, la Stratégie de réduction de la pauvreté à la lumière des priorités de l'APD et des pays en transition, de façon à exprimer une nouvelle compréhension de la pauvreté et de ses liens avec la croissance économique et l'environnement. **2.2.3** Réviser les projets de politiques de l'ACDI en matière de développement du secteur privé et les services d'infrastructure. **2.2.4** Analyser, de concert avec les partenaires, les liens entre réduction de la pauvreté, croissance économique et environnement et veiller à traduire les résultats de l'analyse dans la Stratégie de réduction de la pauvreté de l'Agence et dans sa programmation de développement, de façon appropriée. **3.1** Développer des partenariats plus efficaces au sein de tous les programmes, projets et initiatives de développement de l'ACDI avec des organisations canadiennes et avec les pays en développement et les pays en transition, leur société civile et leur secteur privé, de même qu'avec les autres donateurs - tous fondés sur la propriété locale et nationale des stratégies de développement, une meilleure coordination entre les donateurs et un engagement à long terme. **3.2** Développer, de concert avec les donateurs et les autres ministères gouvernementaux, des politiques et des stratégies de programmation efficaces axées sur le développement des capacités commerciales des pays en développement et des pays en transition, comme les projets d'Aide technique liée au commerce qui répondent aux besoins exprimées des pays en développement et des pays en transition, considérer le développement de la capacité commerciale au sein du Groupe consultatif et autres rencontres des pays donateurs et développer des réponses canadiennes coordonnées à la capacité de développement commercial de ces pays. **3.2.1** Mettre en oeuvre, de concert avec d'autres ministères gouvernementaux, le Fonds canadien de développement pour le changement climatique (FCDCC) dans le but de limiter les causes du changement climatique et d'aider les pays en développement et les pays en transition à s'adapter aux effets du changement climatique. **3.2.2** Explorer la possibilité d'établir, avec d'autres ministères gouvernementaux, des mécanismes de développement des capacités pour d'autres enjeux environnementaux globaux, comme la désertification et la diversité biologique. **4.1** Collaborer avec nos partenaires canadiens à l'acquisition de connaissances dans des domaines nouveaux et existants tel qu'exposé dans la ***Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement*** **4.1.2** Établir une politique solide sur la sécurité humaine, en accentuant la coopération de l'ACDI avec le MAECI sur des questions de sécurité humaine; en élaborant des déclarations de principe sur la sécurité humaine, la prévention des conflits, la consolidation de la paix et les armes légères; en entreprenant des analyses sur les conflits et le développement et en renforçant la réponse de l'ACDI aux situations d'urgence, y compris la prestation de ressources humaines et matérielles de réserve, prêtes à être déployées rapidement sur le terrain dans les situations de crise. **4.1.3** Accroître la capacité de l'Agence d'analyser et de mettre en oeuvre des priorités et des politiques horizontales thématiques, dans les domaines de l'environnement, de l'égalité entre les sexes et de la gouvernance. **4.2** Développer et promouvoir, de concert avec d'autres ministères gouvernementaux et d'autres donateurs, des politiques crédibles et informées au sein des forums multilatéraux sur la santé, l'environnement, le commerce et la sécurité humaine.

Buts	Objectifs	Stratégies	Actions
	6. Faire connaître davantage le programme canadien de coopération pour le développement international auprès des Canadiens et Canadiennes, et renforcer l'appui et les actions informées en sa faveur.	des partenaires des pays en développement et des pays en transition, d'autres donateurs, organisations et institutions multilatérales, d'autres ministères fédéraux et intervenants canadiens. 5. Améliorer la création, le partage et l'application du savoir au sein de l'ACDI et entre l'ACDI et ses partenaires. 6. Établir une approche à long terme afin d'influencer sur les opinions et les attitudes des Canadiens et des Canadiennes à l'égard de la coopération pour le développement international en tirant parti des nouvelles possibilités qu'offrent le mandat étendu de l'ACDI et le nouveau rôle du Canada sur la scène internationale.	**5.1** Réorienter et reconstruire l'expertise scientifique, technique et conseil de l'ACDI dans les secteurs comprenant, mais n'étant pas limités, à la santé, la population et l'alimentation, l'éducation, l'égalité entre les sexes, la gestion du savoir, les droits de la personne et la gouvernance, les ressources naturelles, le services d'infrastructure, les sciences sociales et de la vie, l'environnement (par exemple, le changement climatique) et l'évaluation environnementale. **5.2** Travailler avec des partenaires canadiens à concevoir des moyens plus efficaces de faciliter la création et le partage du savoir de façon dynamique et interactive. **5.3** Développer des stratégies pour mieux partager le savoir et l'expertise avec les partenaires des pays en développement et les pays en transition. **5.4** Élaborer et mettre en oeuvre une Initiative d'apprentissage du développement durable au sein de l'Agence (Forum du Président; Journées de réflexion du Comité de direction; Forum de dialogue de l'Agence; Programme d'apprentissage de l'Agence, etc.), par l'entremise de laquelle l'Agence perfectionnera son cadre et ses principes de développement durable à la lumière de nouveaux apprentissages; favoriser une vision et une compréhension communes de l'Agence; saisir et partager les leçons tirées de projets et d'autres initiatives pilotes et utiliser ou perfectionner des outils et des cadres intégrés. **5.5** Améliorer les processus d'apprentissage continu, y compris les leçons tirées des vérifications internes et externes. **5.6** Mettre en oeuvre une approche concertée de la création, du partage et de la gestion du savoir : vérifier et évaluer les réseaux corporatifs d'enjeux horizontaux thématiques spécifiques; identifier et faciliter les meilleures pratiques de partage entre les directions générales, le siège social et le terrain; appuyer la conception de programmes et de projets pilotes de façon à ce qu'ils soient de véritables laboratoires pour la création et le partage du savoir; créer des conditions favorables et stimulantes pour la création et le partage de l'apprentissage et du savoir, y compris l'importance de l'apprentissage et du savoir au sein de la nouvelle Politique des ressources humaines et assurer une cohérence entre la gestion de l'information et la gestion du savoir. **6.1** Développer une stratégie de communications axée sur le développement durable, définissant les publics-cibles à la fois en termes de valeurs et d'intérêts, qui exprime le mieux la raison d'être en évolution de la coopération au développement, tout en identifiant les programmes et les initiatives mis de l'avant pour obtenir les résultats escomptés. **6.2** Recourir à des techniques et des approches innovatrices de la communication. **6.3** Mettre en oeuvre une stratégie en vue de rehausser la présentation, l'organisation et la pertinence du site Internet de l'ACDI pour tous les Canadiens et Canadiennes. **6.4** Compléter la conception et la mise en oeuvre de deux nouveaux éléments du Programme élargi d'information sur le développement qui ciblent deux segments de la société canadienne : les jeunes et les journalistes. **6.5** Poursuivre la mise en oeuvre de la *Stratégie d'engagement du public et le Plan d'action de l'ACDI.*
GESTION Appliquer une approche du système de gestion basée sur une amélioration continue de la mise en oeuvre du mandat de développement durable de l'ACDI.	7. Renforcer la planification stratégique et la prise de décision intégrée de l'Agence. 8. Renforcer la responsabilisation et la direction de l'Agence, de manière qu'elle puisse s'acquitter de son mandat en matière de développement durable. 9. Se conformer en tout temps pleinement à toutes les lois fédérales sur l'environnement.	7. Assurer un processus intégré de planification stratégique et d'allocation des ressources plus cohérent et plus explicite dans toute l'Agence. **8.1** Incorporer une approche du système de gestion de l'amélioration continue dans toute l'Agence - « PLANIFIER - FAIRE - VÉRIFIER APPRENDRE- RÉVISER ». **8.2** Mieux harmoniser les services de gestion et les services corporatifs (ressources humaines, finances, gestion et technologie de l'information, gestion des marchés) pour la réalisation du mandat. **9.1** S'assurer que l'Agence se conforme à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* (LCEE). **9.2** Renforcer l'engagement de toute l'Agence à l'égard de la gestion et de la préservation de l'environnement.	**7.1.1** Développer et mettre en oeuvre un cadre et un système corporatif intégrés de planification, de budgétisation et de production de rapports axés sur les résultats. **7.1.2** Développer et mettre en oeuvre un processus d'allocation stratégique des ressources pour l'Agence. **7.1.3** Développer des cadres, des lignes directrices et des outils corporatifs pour faciliter, au sein des directions générales, la planification de programmes et de projets, la budgétisation, le suivi et la production de rapports. **7.2** Intégrer progressivement les buts, objectifs, stratégies et actions de la *Stratégie de développement durable de l'ACDI* à son système corporatif de planification, de budgétisation et de rapports et veiller à ce que le Rapport annuel de l'Agence sur les plans et priorités (RPP) et le Rapport annuel de rendement de l'Agence en témoigne. **7.3** Peaufiner et mettre à jour la gestion de l'information de l'Agence et l'architecture technologique de façon à appuyer la planification, la budgétisation, le suivi et la production de rapports axés sur les objectifs, actions, stratégies et résultats de la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003.* **7.4** Produire des cadres de programmes institutionnels et des cadres de pays axés sur les résultats pour les principaux pays et institutions. **7.5** Mettre en oeuvre des outils et des approches modernes de vérification, y compris un cadre de gestion intégré des risques. **7.6** Développer des plans d'action pour répondre aux exigences du Niveau 2 (Contrôle) du Modèle de la capacité de gestion financière du Bureau du vérificateur général du Canada. **8.1** Réviser le cadre de Structure de planification, de rapports et de responsabilisation (SPRR) de l'ACDI à la lumière d'une approche de perfectionnement continu. **8.1.2** Veiller à ce que les rôles et les responsabilités des comités centraux de l'Agence soient conformes au cadre SPRR révisé de l'ACDI. **8.1.3** Explorer la pertinence et l'utilité d'adopter, et possiblement de créer, un Système reconnu internationalement de gestion du contrôle de la qualité pour les opérations de l'Agence. **8.1.4** Poursuivre la simplication du travail dans le but de réduire la nature transactionnelle du travail de l'Agence, y compris la simplification des procédures d'approbation des programmes et des projets et des procédures administratives et de passation des marchés. **8.2** Développer et mettre en oeuvre une Stratégie des ressources humaines qui appuie et témoigne de la réalisation des objectifs de la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003.* **8.2.1** Développer et mettre en oeuvre un Plan d'action de la gestion technologique de l'information qui s'inspire et qui appuie les buts, objectifs, stratégies et actions de la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003.* **9.1** Le Comité de coordination de la LCEE évalue et fait rapport sur l'adhésion de l'Agence aux normes de la LCEE et il doit veiller à ce que des correctifs soient introduits, si nécessaire. **9.2** Développer et mettre en oeuvre un système de gestion environnementale (SGE) pour l'Agence, y compris des mesures et des indicateurs de résultats. **9.2.1** Élaborer et mettre en application un plan d'action visant l'écologisation des activités à l'administration centrale de l'ACDI en mettant l'accent sur : la gestion des déchets solides; les technologies de l'information; les pratiques d'approvisionnement écologiques; la gestion des immeubles; et la formation et la sensibilisation.

Annexe 2 : Résultats clés souhaités et indicateurs

Objectifs	Résultats intermédiaires (à moyen terme - 3 ans)	Exigences relatives au rendement (résultats visés/activités menées à bien)
1. Renforcer la capacité de l'ACDI de contribuer à une croissance équitable et viable du point de vue de l'environnement dans les pays en développement et les pays en transition, afin d'améliorer les capacités économiques, politiques et socioculturelles des femmes et des hommes, des filles et des garçons, de jouir de conditions de bien-être adéquates.	**1.1** La capacité de l'ACDI de contribuer à une croissance équitable et viable du point de vue de l'environnement dans les pays en développement et les pays en transition est renforcée.	**1.1.1** Examen à long terme mené à bien d'ici mars 2002. **1.1.2** Mettre à jour la SDD de l'ACDI 2001-2003 à la lumière des conclusions de l'examen à long terme. **1.1.3** Avec les partenaires canadiens, établir des partenariats nouveaux et novateurs à l'appui de la mise en oeuvre des conclusions tirées de l'examen à long terme. **1.1.4** Avec les partenaires, continuer de concevoir, de mettre en oeuvre et d'améliorer les projets et les programmes de développement axés sur les résultats à l'appui des priorités de l'ACDI pour les pays en développement et les pays en transition. **1.1.5** Les rapports sur les plans et priorités 2001-2002 à 2003-2004 seront produits d'ici la fin de février comme tous les ans. **1.1.6** Les rapports sur le rendement 2000-2001 à 2002-2003 seront produits d'ici la fin du mois d'août comme tous les ans. **1.1.7** Des cadres et des outils analytiques et d'intégration seront élaborés et mis en oeuvre dans les délais prévus. **1.1.8** Définir des contributions réalistes et démontrables pour l'ACDI relativement à la poursuite des objectifs de développement international du CAD.
2. Mettre en oeuvre des approches de programmation améliorées en vue de la réduction de la pauvreté en tant qu'expression concrète de l'engagement du Canada à l'égard de cette préoccupation fondamentale des pays en développement.	**2.1** La vision et les principes énoncés dans le document *Les priorités de développement social de l'ACDI* sont traduits en plans d'action applicables. **2.2** Les enseignements tirés de la mise en oeuvre de nouveaux cadres stratégiques et de nouvelles approches de réduction de la pauvreté à l'intérieur des priorités des pays en développement et des pays en transition se traduisent en une série d'approches améliorées de réduction de la pauvreté dans l'ensemble des programmes de l'ACDI.	**2.1.1** Les plans d'action, y compris les résultats et les indicateurs pour les PDS, seront produits d'ici juin 2001. **2.1.2** Le suivi et le compte rendu des projets visant les PDS s'inscrivent dans le processus RPP/RMR. **2.2.1** Des approches novatrices de la programmation sont conçues et mises en oeuvre dans les délais prévus. **2.2.2** La Stratégie sur la réduction de la pauvreté sera actualisée d'ici mars 2002. **2.2.3** Concevoir un mécanisme pour la croissance et la réduction de la pauvreté.
3. Engager de façon constructive les pays en développement et les pays en transition à aborder et à résoudre les grands défis mondiaux.	**3.1** Des partenariats de développement à long terme productifs et concertés qui appuient les stratégies de développement locales et nationales sont établis entre l'ACDI, les gouvernements des pays en développement et en transition, la société civile, le secteur privé et le milieu du développement. **3.2** La capacité de l'ACDI de passer des accords multilatéraux sur l'environnement avec les pays en développement et en transition.	**3.1.1** Des partenariats plus spécifiques sont établis conformément aux plans et aux délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapports annuels sur le rendement. **3.1.2** Les approches stratégiques et de programmation spécifiques pour l'AME sont élaborées conformément aux plans et aux délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement. **3.2.1** Des projets liés aux changements climatiques sont élaborés conformément aux plans et aux délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement.

Annexe 2 : Résultats clés souhaités et indicateurs (suite)

Objectifs	Résultats intermédiaires (à moyen terme - 3 ans)	Exigences relatives au rendement (résultats visés/activités menées à bien)
	3.3 L'ACDI et ses partenaires analysent les enjeux mondiaux auxquels il faut s'attaquer et conviennent de la priorité à leur accorder.	**3.2.2** Des mécanismes de développement des capacités pour d'autres enjeux environnementaux globaux, tels que la désertification et la biodiversité, sont examinés. **3.2.3** Des approches efficaces du renforcement des capacités pour ce qui est de la facilitation du commerce sont élaborées.
4. Renforcer l'influence stratégique de l'ACDI, tant au Canada que sur la scène internationale, afin que l'expérience acquise dans son travail avec les pays en développement et les pays en transition réussisse à perser sur les grands enjeux mondiaux.	**4.1.** Les capacités de l'ACDI et de ses partenaires en matière d'élaboration et d'analyse des politiques sont renforcées.	**4.1.1** Une expertise est développée dans les nouveaux domaines conformément aux plans et aux délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement. **4.1.2** Des positions stratégiques sont élaborées conformément aux plans et aux délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement. **4.1.3** Des positions stratégiques sont préconisées conformément aux plans et aux délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement.
5. Faire de l'ACDI une des principales organisations apprenantes axée sur le savoir et sur l'apprentissage continu en matière de développement durable au Canada et dans le monde.	**5.1** L'ACDI met davantage l'accent sur l'apprentissage : elle applique et adapte les leçons tirées de l'expérience et les partage avec les partenaires des pays en développement. **5.2** L'ACDI a acquis une compréhension et une nouvelle vision communes des dimensions et des principes qui sous-tendent le développement durable. **5.3** Des outils de prise de décision intégrée ont été conçus et utilisés pour appuyer le développement durable. **5.4** L'apprentissage informel et la cohérence sont renforcés au sein des réseaux traitant de questions horizontales au niveau de l'Agence et au niveau des partenaires. **5.5** Les relations et les échanges entre l'ACDI et les centres de connaissances canadiens et internationaux sont renforcés.	**5.1.1** Une expertise est développée dans de nouveaux domaines conformément aux plans et aux délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement. **5.2.1.** Une initiative d'apprentissage sur le développement durable sera conçue d'ici décembre 2001 et mise en oeuvre conformément aux plans et délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement. **5.3.1** Améliorer les processus formels d'apprentissage continu, et notamment prendre en compte les leçons tirées des vérifications et évaluations. **5.4.1** Des réseaux spécifiques traitant des questions horizontales sont établis et soutenus. **5.4.2** Création et mise en oeuvre d'un « répertoire du savoir ». **5.4.3** Des « meilleures pratiques pour le partage des connaissances » sont identifiées et communiquées. **5.4.4** Cohérence améliorée entre la gestion de l'information et la gestion du savoir (voir aussi 7.3.3) **5.4.5** Créer des conditions favorables et stimulantes pour l'apprentissage et la création de savoirs (voir aussi 8.1.5). **5.5.1** Conception d'un mécanisme de croissance et de réduction de la pauvreté. **5.5.2** Mécanismes créés pour favoriser le partage des connaissances avec tous les partenaires.
6. Faire connaître davantage le programme canadien de coopération pour le développement international auprès des Canadiens et Canadiennes, et	**6.1** L'ACDI est bien placée pour travailler de concert avec les autres ministères fédéraux, des partenaires canadiens et d'autres donateurs pour optimiser (surtout	**6.1.1** Une approche de communication stratégique sera élaborée au plus tard en avril 2001. **6.1.2** Une stratégie pour améliorer la présentation, l'organisation et la pertinence pour les Canadiens du site Internet de l'ACDI sera mise en oeuvre au plus tard en mars 2001.

Annexe 2 : Résultats clés souhaités et indicateurs (suite)

Objectifs	Résultats intermédiaires (à moyen terme - 3 ans)	Exigences relatives au rendement (résultats visés/activités menées à bien)
renforcer l'appui et les actions informées en sa faveur.	auprès des Canadiens) la visibilité du rôle du Canada et de ses propres efforts en vue d'influencer le changement global pour soutenir le développement durable. **6.2** Les Canadiens appartenant aux premiers groupes cibles (jeunes et décideurs) comprennent l'utilité de la coopération au développement pour le bien-être, la prospérité et la sécurité des Canadiens, de même que son importance pour traduire les valeurs de partage, de générosité et d'assistance humanitaire. **6.3** L'ACDI est davantage en mesure de communiquer des messages clés aux Canadiens afin de bien leur faire saisir l'importance du rôle en constante évolution du Canada dans la coopération au développement international.	**6.1.3** L'ACDI mettra en oeuvre, d'ici mars 2001, deux nouveaux éléments d'un programme élargi de sensibilisation, qui vise deux groupes de la société canadienne : les jeunes et les journalistes. **6.1.4** Avant la fin de la première année de la nouvelle Législature, l'ACDI doublera le nombre de députés (jusqu'à 18) connaissant bien le programme de développement et ayant participé à des manifestations publiques portant sur celui-ci. **6.1.5** Plus d'employés de l'ACDI auront été formés aux techniques des relations avec les médias et seront ainsi mieux aptes à communiquer efficacement des messages portant sur le développement international. **6.1.6** L'ACDI participera à d'importantes activités, soit au niveau ministériel ou présidentiel. **6.1.7** Accroissement important du nombre de Canadiens (et de jeunes Canadiens) touchés par le programme des conférenciers de l'ACDI (actuellement plus de 5 000 par an), particulièrement dans les régions du Canada situés à l'extérieur des grands centres.
7. Renforcer la planification stratégique et la prise de décision intégrée de l'Agence.	**7.1** Un cadre et un système intégré de planification, de budgétisation et de rapports axés sur les résultats sont élaborés et mis en oeuvre. **7.2** Des cadres, lignes directrices et outils pour faciliter la planification, la budgétisation, le suivi et les rapports sont élaborés et mis en oeuvre. **7.3** Le système d'information sur la gestion de l'ACDI est mis à jour et corrigé afin de permettre d'organiser les résultats, des projets aux programmes jusqu'aux niveaux de l'Agence et des directions générales. **7.4** Les contrôles internes et opérationnels sont définis et mis à jour afin de soutenir une saine gestion et responsabilisation financières. **7.5** Le contrôle financier est accru et la gestion des données financières est améliorée.	**7.1.1** Étude de base achevée d'ici juin 2001. **7.1.2** Un processus stratégique d'allocation des ressources sera élaboré et mis en oeuvre pour le cycle budgétaire 2001-2002 (et mis à jour pour les cycles budgétaires subséquents). **7.1.3** Les plans et les rapports de rendement sur les résultats au niveau des directions générales intègrent les objectifs, les stratégies et les actions de la SDD et sont produits annuellement dans les délais prescrits. **7.1.4** La *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003* est intégrée de façon progressive dans le Rapport annuel sur les plans et les priorités, et les progrès indiqués dans le Rapport sur le rendement. **7.2.1** Des cadres de programmes-pays et de programmes institutionnels axés sur les résultats sont produits pour les principaux pays et programmes. **7.2.2** Des évaluations de rendement pour les pays et les institutions sont produits pour les principaux pays et programmes. **7.3.1** Les projets et programmes de GI/TI sont exécutés dans les délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement. **7.3.2** L'architecture d'information est mise à niveau afin d'appuyer les systèmes de gestion des relations avec les principaux partenaires dans les délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement. **7.3.3** L'architecture d'information est mise à niveau afin d'appuyer les réseaux et les centres d'excellence dans les délais prescrits, comme il est convenu et indiqué dans le processus de rapports sur le rendement annuel.

Annexe 2 : Résultats clés souhaités et indicateurs (suite)

Objectifs	Résultats intermédiaires (à moyen terme - 3 ans)	Exigences relatives au rendement (résultats visés/activités menées à bien)
		7.3.4 Un système de gestion des documents qui répond aux principaux besoins est mis en oeuvre dans les délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement. **7.3.5** Saisie, gestion et réutilisation améliorées de l'information, comme il est prévu et indiqué dans le RPP/RMR. **7.3.6** Accès international amélioré au savoir grâce à une meilleure architecture de système, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement annuel **7.3.7** L'architecture pour la gestion de l'information et la technologie est perfectionnée et mise à niveau afin d'appuyer la planification, la budgétisation, le suivi et les rapports des objectifs, mesures et résultats de la *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003* (voir aussi 8.1.6) **7.4.1** Des outils et des approches améliorées de la fonction de contrôleur sont mis en oeuvre, y compris un cadre intégré de la gestion des risques. **7.5.1** Élaborer des plans d'action pour satisfaire au niveau 2 (contrôle) du Modèle de la capacité de gestion financière du BVG. **7.5.2** Stratégie d'information financière (SIF) mise en oeuvre en 2001.
8. Renforcer la responsabilisation et harmoniser les services de l'Agence de manière qu'elle puisse s'acquitter de son mandat en matière de développement durable.	**8.1** Une approche du système de gestion de l'amélioration continue est adoptée et incorporée dans toute l'Agence – PLANIFIER, FAIRE, VÉRIFIER, APPRENDRE, RÉVISER.	**8.1.1** La SPRR et le cadre de responsabilisation de l'ACDI sont produits (et révisés) dans les délais prescrits, et comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement. **8.1.2** Les rôles et les responsabilités des comités centraux de l'Agence (Comité de direction, Comité de gestion, Comité des politiques et autres) sont harmonisés avec le SPRR et le Cadre de responsabilisation révisés dan les délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport ministériel sur le rendement. **8.1.3** L'approche internationale du contrôle de la qualité pour les opérations de l'Agence est évaluée et conçue dans les délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement. **8.1.4** Les systèmes et les procédures d'exécution des programmes et des projets de l'ACDI sont simplifiés dans les délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement. **8.1.5** La Stratégie des ressources humaines 2001-2004, et le Plan d'action, seront approuvés d'ici juin 2001. **8.1.6** Le Plan d'action GI/TI, à l'appui de la SDD, est mis en oeuvre dans les délais prescrits, comme il est prévu et indiqué dans le processus de rapport annuel sur le rendement.

Annexe 2 : Résultats clés souhaités et indicateurs (suite)

Objectifs	Résultats intermédiaires (à moyen terme - 3 ans)	Exigences relatives au rendement (résultats visés/activités menées à bien)
9. Renforcer le processus de gestion de l'ACDI afin d'en assurer la conformité intégrale avec les lois environnementales applicables.	**9.1** Tous les programmes et projets de l'ACDI sont conformes à la LEE. **9.2** L'ACDI pratique une saine gestion et une conservation judicieuse de l'environnement dans toutes ses opérations, tant au Canada qu'à l'étranger. **9.3** La qualité de l'environnement des locaux de l'Agence est améliorée. **9.4** Recyclage et réutilisation accrus de matériaux transformés, y compris une diminution de la production de déchets, et ce, dans toutes les opérations de l'Agence. **9.5** Le matériel et les fournitures de bureau et les équipements de projets sont obtenus conformément aux normes nationales d'approvisionnement écologique.	**9.1.1** Poursuivre l'exécution de tous les programmes et projets auxquels la LCEE s'applique et s'assurer que ceux-ci y sont conformes. **9.2.1** Concevoir et mettre en oeuvre un système de gestion de l'environnement pour l'ensemble de l'Agence. **9.3.1** Élaborer et mettre en application un plan d'action visant l'écologisation des activités à l'administration centrale de l'ACDI en mettant l'accent sur : la gestion des déchets solides; les technologies de l'information; les pratiques d'approvisionnement écologiques; la gestion des immeubles; la formation et la sensibilisation.

Annexe 3 : Forum des intervenants

Rapport sommaire

Le 15 décembre 2000, l'ACDI a été l'hôte d'un forum des principaux intervenants canadiens, afin de les informer et de leur demander leur avis sur le document *Stratégie de développement durable de l'ACDI 2001-2003 : Un plan d'action pour le changement* (SDD). Cet événement a connu un excellent taux de participation, la réunion ayant attiré soixante personnes de plus que prévu. Trois questions ont été posées aux participants :

1. Quelles mesures en matière de SDD voient-ils comme prioritaires, pour les trois années sur lesquelles doit porter la SDD, en vue d'atteindre les objectifs déclarés de la SDD?

2. Certaines mesures essentielles font-elles défaut?

3. Quel rôle les partenaires de l'ACDI souhaitent-ils assumer pour la mise en œuvre de ces mesures? Quelles initiatives l'ACDI devrait-elle prendre pour encourager et faciliter leur participation?

Au cours de la discussion animée qui a suivi, il a été instamment demandé aux intervenants de présenter des suggestions concrètes en rapport avec les questions ou préoccupations soulevées. Au cours de la séance, plusieurs thèmes récurrents sont apparus. En voici quelques-uns :

Clarifier les rapports entre la Stratégie 2001-2003 de l'ACDI et le document « Vers une stratégie à long terme : Cadre consultatif » (la Stratégie à long terme)

En tant que plan d'affaires stratégique triennal de l'ACDI, la SDD est le principal document de planification organisationnel de l'Agence offrant

un tableau complet des mesures clés en matière de politiques, de programmes et de gestion que l'Agence entend mettre en œuvre au cours des trois prochaines années, et dont elle doit rendre compte aux contribuables canadiens dans son rapport annuel au Parlement. L'exécution de la « Stratégie à long terme », qui fait partie intégrante de la SDD, est une priorité de l'Agence pour la prochaine année. Les résultats et conclusions des consultations menées sur la « Stratégie à long terme », attendus d'ici six à huit mois, permettront de modifier les objectifs, les stratégies et les mesures tels qu'ils sont actuellement énoncés dans la SDD. Une fois que les résultats et conclusions de la

« Stratégie à long terme » seront entièrement inscrits dans le plan d'affaires/la SDD de l'Agence, il ne sera plus explicitement question d'une « Stratégie à long terme » dans la SDD. Cette dernière a le statut d'un travail en cours — un document en évolution qui subira des remaniements annuels pour tenir compte de notre nouvelle approche par apprentissage et par amélioration permanente dans la gestion de nos activités.

Reconnaissance de la valeur du cadre de travail de la Stratégie 2001-2003 de l'ACDI

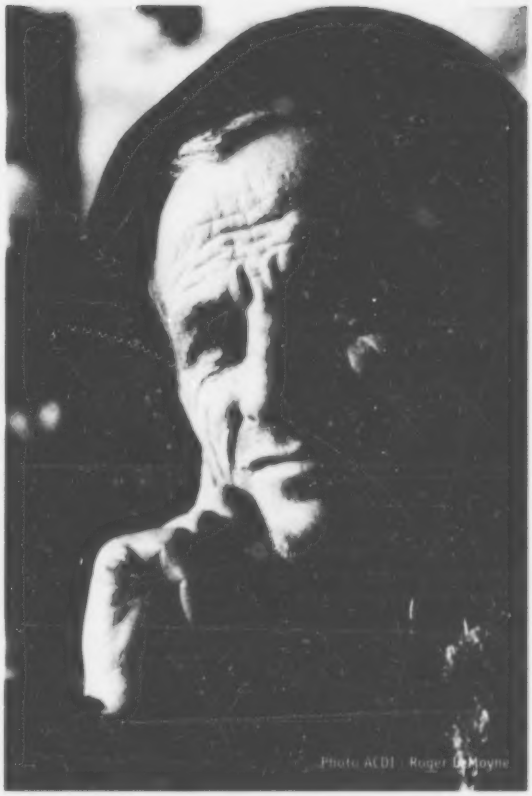
Les participants ont reconnu l'intérêt pour l'ACDI de disposer d'un plan d'affaires stratégique établissant un rapprochement entre les politiques/les programmes et les problèmes de gestion, et visant à mieux adapter les services de gestion de l'Agence à l'exécution de son mandat. Le cadre de travail de la SDD offre un utile tableau d'ensemble, un « point de vue général » sur la question. Cela dit, les participants ont demandé à l'ACDI d'élaborer un document plus simple sur la SDD aux fins de communication avec ses partenaires des pays en développement et en transition et pour favoriser la participation des Canadiens. Ce document devrait également mieux refléter les conditions prévalant dans les pays en développement et en transition et la façon dont les objectifs, les stratégies et les mesures préconisés par la SDD se concrétiseront au niveau des programmes et de nos relations permanentes avec nos partenaires des pays en développement et en transition.

Participation active des partenaires : La fonction de « défi »

Les partenaires ont exprimé une volonté affirmée de participer plus activement aux étapes préliminaires des discussions à propos des politiques. Ils ont demandé à l'ACDI d'élargir sa base de consultation à ce niveau. L'ACDI devrait par exemple créer des occasions de débat d'orientation avec ses partenaires, où certaines idées et approches en matière de développement pourraient être mises à l'essai et débattues dans un cadre plus libre que celui qu'imposent les exigences d'une consultation particulière — la fonction de « défi » permettrait de rassembler une riche gamme d'expertise et d'expérience du développement favorable à l'innovation. Dans le contexte de la consultation pour la SDD, les partenaires auraient souhaité débattre activement des hypothèses de développement sur lesquelles elle s'appuie. Les partenaires ont eu également le sentiment qu'en appuyant davantage la capacité de la societé civile d'élaborer des politiques, l'ACDI pourrait valoriser le discours véhiculé par les politiques de développement.

Connaissance et apprentissage

Nombre de partenaires estimaient que l'objectif stratégique 5 de la SDD, qui est de faire de l'ACDI une organisation de développement durable axée sur le savoir et l'apprentissage permanent, et jouant un rôle de chef de file au Canada et sur le plan international, constitue potentiellement l'objectif le plus important de l'ACDI et devrait devenir sa première priorité : cet objectif informe le processus de développement; il joue un rôle crucial en ce qui a trait à l'amélioration des politiques et des programmes; il est fondamental sur le plan des rapports et de la crédibilité de l'ACDI avec des acteurs externes; il est essentiel par rapport à tous les objectifs de gestion de la



SDD. Certains partenaires ont demandé que l'ACDI définisse clairement l'objectif 5 dans le document final de la SDD comme dans les stratégies et actions correspondantes. Ils ont demandé que nous expliquions comment le savoir serait partagé, à l'interne comme avec des acteurs extérieurs, qu'ils soient nos partenaires canadiens, d'autres bailleurs de fonds ou nos partenaires de pays en développement et en transition. Il a été demandé que certains mécanismes soient adoptés pour que le savoir et l'expertise sur les pays en développement puissent être récupérés par l'ACDI et intégrés à nos politiques et à programmes. Certains partenaires souhaitaient voir l'ACDI s'engager à mettre en valeur l'innovation et l'expérimentation.

Arrangements de partenariat créatif

Les partenaires veulent explorer et mettre en œuvre des arrangements de partenariat créatif avec l'ACDI, qui offrent des occasions d'innovation et de participation active à l'élaboration des politiques, ou des occasions d'exercer une influence sur leur élaboration. L'ACDI devrait, par exemple, envisager de créer un fonds souple, géré par un jury d'experts indépendants, extérieurs à l'Agence, qui aiderait l'Agence dans l'affectation des ressources financières.

Rôle de la société civile

Le rôle stratégique de la société civile — organisations non gouvernementales, secteur privé, institutions d'enseignement, organismes de recherche, organisations de travailleurs — doit, au besoin, être explicitement reconnu dans le cadre des stratégies et actions liées à la SDD. Les partenaires de l'ACDI peuvent contribuer utilement et de bien des façons intéressantes à la mise en œuvre de la SDD ainsi qu'à son actualisation/perfectionnement permanent : grâce à leur expertise interne comme celle acquise dans leurs réseaux national, international et régional, grâce à leur expérience sur le terrain, enfin, en raison d'opinions variées qu'ils apportent en matière de processus de développement.

Réformer le processus de passation des marchés

Les partenaires ont fait remarquer que l'interaction de l'ACDI avec ses partenaires passe surtout par le processus de gestion des marchés, et non par son processus officiel d'élaboration des politiques. Pour les partenaires, le processus de gestion des marchés de l'ACDI reste complexe, relativement rigide et encombrant. Les pratiques de l'ACDI, par exemple l'attribution des marchés

en régime de concurrence pour de nouvelles phases de projets et de programmes à long terme, agissent parfois à l'encontre des objectifs visés, notamment en ce qui concerne la consolidation des partenariats dans les pays en développement et en transition. Par ailleurs, certains partenaires ont proposé que l'ACDI travaille en collaboration avec le Conseil du Trésor et le Vérificateur général à l'élaboration de procédures de responsabilisation et d'approches axées sur les résultats moins étroitement définies et mieux adaptées — ou adaptées de manière plus réaliste — aux conditions des pays en développement et en transition. Enfin, des partenaires ont mis l'ACDI en garde contre la tentation « d'alourdir indûment » ses projets et lui proposent de limiter la somme des exigences posées dans son processus d'appel d'offres.

Points à noter

- Mentionner explicitement la nécessité de protéger les droits de la personne.

- Préciser que l'ACDI se dote d'une expertise dans le domaine des normes fondamentales du travail.

- Étant donné que d'autres ministères et organismes du gouvernement fédéral sont de plus en plus actifs sur le plan international, y compris dans les pays en développement et en transition, l'ACDI pourrait souhaiter procéder à un examen de son rôle dans ce contexte et établir une collaboration plus active avec les ministères/organismes clés pour la mise en place de politiques internationales cohérentes à l'échelle de l'appareil gouvernemental.

- L'accent étant mis sur le rôle de vecteur de politiques crédibles et cohérentes de la part de l'ACDI dans le cadre de la SDD, il conviendrait de renforcer les capacités de l'Agence en matière de consultation et de négociation.

- Les partenaires aimeraient collaborer avec l'ACDI à l'élaboration de méthodes de consolidation de leurs propres capacités en matière de politiques et d'analyse.

- Examiner la stratégie de l'ACDI pour la participation du public dans le contexte de l'objectif de politique/programme 6, où il est question d'intéresser les Canadiens aux enjeux de la coopération pour le développement.

Annexe 4 : Profil de l'Agence

La structure de l'ACDI

L'ACDI se compose de onze directions générales, auxquelles s'ajoute le Secrétariat central et le bureau de l'ombudsman:

- Quatre directions générales géographiques :
  - Afrique et Moyen-Orient
  - Asie
  - Amériques
  - Europe centrale et de l'Est
- Programmes multilatéraux
- Partenariat canadien
- Politiques
- Communications
- Ressources humaines et services corporatifs
- Examen du rendement
- Gestion de l'information et technologie
- Secrétariat central
- Ombudsman

Vue d'ensemble des directions générales de l'ACDI

Directions générales

Le financement des programmes géographiques pour l'Afrique, l'Asie et les Amériques provient du budget de l'aide publique au développement (APD). Quant au programme pour l'Europe centrale et de l'Est, il est financé principalement au moyen de fonds qui ne sont pas comptabilisés au titre de l'APD. Le mandat et les objectifs de cette dernière direction générale sont donc quelque peu différents.

- Programmes géographiques pour l'Afrique, l'Asie et les Amériques

  Objectif

  Appuyer le développement durable et la réduction de la pauvreté dans les pays et les régions en développement, en fonction des besoins des pays bénéficiaires, du but et des priorités du programme d'APD et des intérêts du Canada en matière de politique étrangère.

  Description

  - Les programmes géographiques pour l'Afrique, l'Asie et les Amériques représentent environ le tiers du budget de l'aide internationale.

  - Ces programmes impliquent l'établissement de contacts directs entre le gouvernement du Canada et les dirigeants des pays bénéficiaires. La Direction générale de l'Afrique et du Moyen-Orient est également responsable de la Francophonie.

- Les programmes géographiques sont élaborés en consultation et en collaboration avec des partenaires de l'ACDI dans ces pays.

- Les projets financés par l'entremise des programmes géographiques tiennent compte des besoins des pays en développement et de la capacité du Canada d'y répondre.

- Il s'agit de projets dont la valeur oscille entre quelques milliers et des dizaines de millions de dollars. Les stratégies retenues et les objectifs poursuivis peuvent varier considérablement.

- À quelques exceptions près, l'aide accordée dans le cadre des programmes géographiques prend la forme de biens et de services achetés à des fournisseurs canadiens ou dans les pays bénéficiaires.

- Les programmes géographiques constituent le principal mécanisme d'aide auquel le gouvernement a recours pour investir à long terme dans des secteurs essentiels au développement durable.

- Programme géographique pour l'Europe centrale et de l'Est

Objectif

- Appuyer le développement démocratique et la libéralisation de l'économie en Europe centrale et de l'Est (ECE) et dans les nouveaux États indépendants en établissant des partenariats mutuellement avantageux.

- Voici les quatre grands objectifs du programme :
  - appuyer la transition à l'économie de marché;
  - encourager la bonne gouvernance, la démocratie, le pluralisme politique, la primauté du droit, et le respect des normes et règles internationales;
  - accroître les liens de commerce et d'investissement entre le Canada et la région;
  - contribuer aux efforts internationaux en vue de réduire la menace à la sécurité internationale et canadienne

Description

- Le Programme de l'ECE est essentiellement un programme de soutien ponctuel très souple qui permet au Canada d'adapter ses actions à des conditions très diverses, tout en défendant les priorités et les intérêts du Canada dans la région. De fait, le Programme contribue directement à l'atteinte des trois objectifs de la politique étrangère canadienne.

- Bon nombre des initiatives en matière de réforme financées par le Programme sont axées sur la création d'un environnement favorable et sur l'appui à cet environnement, à savoir le cadre stratégique, réglementaire, institutionnel, professionnel et juridique. Pour ce faire, on transfère des compétences et des connaissances canadiennes dans des secteurs clés.

- Le programme est réalisé avec la collaboration du secteur privé, des ONG, des associations de gens d'affaires et des associations professionnelles, de tous les paliers de gouvernement du Canada, des syndicats, et des établissements d'enseignement.

- Seule une petite partie de l'aide accordée par ce programme est considérée comme de l'APD.

- Contrairement au programme d'APD, le programme d'assistance aux pays d'Europe centrale et de l'Est comporte, outre ses objectifs sociaux et politiques, un mandat explicitement commercial.

Programmes multilatéraux

Objectif

- Appuyer l'adoption et la mise en application de stratégies mondiales et multilatérales propres à réduire la pauvreté et à accroître la sécurité humaine et la prospérité dans le monde.

Description

- Dans le cadre des programmes multilatéraux, l'ACDI contribue aux activités d'un large éventail d'organisations et d'institutions internationales, dont :
  - les Nations Unies et ses organismes, notamment l'UNICEF;
  - le Commonwealth;
  - les banques régionales de développe-ment pour l'Afrique, l'Asie, l'Amérique latine et les Caraïbes.

- Les organisations administrent les projets, mais le Canada fait partie de leurs conseils d'administration et veille à ce qu'elles respectent les politiques appropriées et les directives opérationnelles, et à ce qu'elles servent les intérêts du Canada et de la communauté internationale en général.

- La presque totalité de l'aide humanitaire internationale et de l'aide alimentaire est fournie par les programmes multilatéraux.

Partenariat canadien

Objectif

- Encourager l'établissement de partenariats mutuellement avantageux entre des organisations du Canada et des pays en développement pour favoriser le développement durable et la réduction de la pauvreté dans le monde en développement.

Description

- Le Programme du Partenariat canadien verse à des organisations canadiennes et internationales (à but lucratif et sans but lucratif) des subventions et des contributions qui servent à financer leurs activités dans les pays en développement.

- Les fonds sont accordés sur demande, selon les besoins de ces organisations.

- La Direction générale du partenariat canadien, dont relève également la politique en matière de consultations, est principalement chargée des relations de l'ACDI avec ses partenaires canadiens.

- Le Programme se divise en quatre grands sous-programmes :
  - Voici Le Programme de la coopération industrielle, qui finance des initiatives du secteur privé;
  - Voici Le Programme du secteur bénévole, qui collabore avec des organisations non gouvernementales et des institutions non gouvernementales (p. ex. des universités et des collèges);
  - Voici le Programme de bourses, qui veille à l'administration de différents programmes de bourses d'études et de subventions;
  - Voici le Programme Action jeunesse, qui sert à financer des stages internationaux pour les jeunes Canadiens.

Politiques

Objectif

- La Direction générale des politiques appuie le mandat et les priorités de programme de l'Agence, dans le contexte des objectifs de la politique étrangère du Canada, et assure le suivi des questions et tendances relatives à l'aide au développement.

Description

- Elle fournit au Ministre, à l'ACDI et à d'autres ministères des conseils stratégiques, de l'information et de la documentation sur un large éventail de questions d'orientation et d'enjeux stratégiques relatifs au développement à long et à court terme.

- Elle élabore les politiques requises pour que l'ACDI puisse s'acquitter de son mandat, contribuer à l'atteinte des objectifs de la politique étrangère canadienne et servir les intérêts du Canada.

- Elle assume, pour le compte de l'ACDI, la gestion de l'enveloppe de l'aide internationale et des affectations de crédit.

- À l'échelle internationale, la Direction générale des politiques s'emploie à mieux coordonner les politiques canadiennes en matière de développement et celles d'autres pays donateurs, par exemple au sein du Comité d'aide au développement de l'OCDE.

- Elle représente le Canada auprès de diverses instances internationales et assure également le suivi des progrès du Canada dans le domaine du développement international.

- La Direction des services scientifiques, techniques et consultatifs de la Direction générale des politiques a comme responsabilité générale de fournir à l'Agence des conseils pertinents et lui apporte son expertise dans des domaines scientifiques, techniques et spécialisés. Elle agit comme chef de file des initiatives stratégiques sectorielles au sein de l'Agence. À ce titre, elle collabore avec des centres d'excellence tant au Canada qu'à l'étranger. Elle fournit également des avis sectoriels aux directions générales de programme pour appuyer les projets et programmes de développement. Elle s'assure que l'Agence se conforme à la loi en matière d'évaluation environnementale.

Communications

Objectif

- Mieux faire connaître l'ACDI et la coopération internationale aux Canadiens et améliorer l'appui prêté à cet égard, tout en encourageant plus de Canadiens à apporter leur contribution dans ce domaine.

Description

- La Direction générale des communications fournit au Ministre, au président et aux directions générales de l'ACDI des conseils et des documents d'information en matière de communications stratégiques en vue d'événements publics.

- La Direction générale élabore des plans de communication et apporte son expertise dans les domaines suivants : planification des communications; gestion des événements; relations avec les médias et analyse des médias; recherche d'opinion publique; coordination Internet; et production de documents imprimés et audiovisuels.

- La Direction générale gère les programmes de promotion de l'Agence, notamment le Programme des conférenciers ainsi que le Programme des événements régionaux et le Programme des relations parlementaires.

- La Direction générale des communications gère le Programme d'information sur le développement (PID), qui touche chaque année des millions de Canadiens, grâce à la télévision, à la radio, aux documents imprimés et à d'autres projets visant à informer les Canadiens des enjeux en matière de développement international et de la contribution des Canadiens en œuvrant dans les pays en développement.

Ressources humaines et services corporatifs

Objectif

- Promouvoir la compétence, la productivité et la stabilité de la main-d'oeuvre ainsi qu'un environnement propice à l'efficacité organisationnelle et à l'apprentissage continu en vue d'appuyer l'Agence dans l'exécution de son mandat.

- Promouvoir l'amélioration continue et l'optimisation de la gestion des ressources de l'Agence par la prestation de services de soutien efficaces, efficients et axés sur le client.

Description

- La Direction générale des ressources humaines et des services corporatifs fournit à l'Agence des conseils et élabore des stratégies, des programmes et des politiques en matière de ressources humaines, d'administration et de sécurité, de finances, de gestion des marchés, et de services juridiques.

- Elle est responsable de l'élaboration et de l'application d'une vaste gamme de processus d'appui tels que la dotation, le régime contractuel et l'approvisionnement, et elle veille à assurer l'intégrité et l'efficacité de ces derniers.

Examen du rendement

Objectif

- La Direction générale de l'examen du rendement s'efforce d'améliorer le processus décisionnel afin d'accroître le rendement et d'appuyer l'Agence dans ses efforts de gestion en vue de parvenir au développement durable.

Description

- La Direction générale fournit de manière systématique des conseils impartiaux sur la pertinence, le succès et l'efficacité en termes de coûts des principaux programmes, politiques, partenariats et mécanismes d'exécution de l'ACDI.

- La Direction générale garantit l'efficacité du cadre de gestion, à savoir l'efficacité en termes de coûts des systèmes, des pratiques et des contrôles internes adoptés par la haute direction pour atteindre les objectifs fixés.

- La Direction générale fournit des conseils à la haute direction sur la gestion des risques, l'élaboration de politiques et l'établissement de mesures essentielles de contrôle de l'intégrité des données sur le rendement, ainsi que de la probité et de la diligence dans l'utilisation des fonds publics.

- La Direction générale fournit des conseils aux autres directions générales sur l'application des principes de la gestion axée sur les résultats, ainsi que l'appui méthodologique nécessaire.

Gestion de l'information et technologie

Objectif

- Collaborer avec les autres directions générales pour atteindre les objectifs opérationnels de l'Agence et mettre en œuvre ses stratégies en assurant une gestion de l'information efficace et efficiente et en fournissant les infrastructures et systèmes de technologie de l'information et d'établissement de rapports nécessaires (dont l'appui aux initiatives de gestion des connaissances).

- Indiquer la voie à suivre et donner des directives en ce qui concerne les nouvelles technologies et leur application à l'ACDI.

- Se tenir au courant des initiatives et des réalisations en matière de GI/TI dans l'ensemble du gouvernement et déterminer si elles peuvent être transposées à l'ACDI.

Description

- L'informatique représente un investissement stratégique important pour l'ACDI au regard de ses opérations internes, nationales et internationales. Au cours des dernières années, l'Agence a renouvelé la majorité des composantes de son infrastructure de l'information et technologique; elle a, entre autres choses, mis en place un système intégré de gestion des finances, des programmes, des ressources humaines, des achats, et de la passation des marchés (avec le logiciel SAP). Dans le contexte des objectifs susmentionnés, la Direction générale de la gestion de l'information et de la technologie doit indiquer la voie à suivre quant à l'amélioration des systèmes et processus de l'Agence et des communications avec les missions et les partenaires, au respect des exigences du Conseil du Trésor concernant la mise en œuvre d'un système de comptabilité d'exercice, et aux engagements relatifs au gouvernement en direct.

Secrétariat central

Objectif

- Veiller à ce que l'ACDI satisfasse aux besoins du Parlement, du ministre, du président et du grand public, et aider les cadres supérieurs à assumer la direction générale de l'Agence.

Description

- Le Secrétariat central fournit un soutien au président, s'occupe de certaines questions auxquelles le gouvernement, le ministre et l'Agence accordent un intérêt particulier, et est responsable des relations parlementaires, de la correspondance de la haute direction, des questions d'accès à l'information et de protection des renseignements personnels, ainsi que du soutien aux comités permanents de l'Agence.

Ombudsman

L'ombudsman est un intervenant impartial qui se situe à l'extérieur des structures hiérarchiques habituelles de l'organisation et qui rend compte directement au président. Il n'est ni le représentant de l'employeur, ni le défenseur inconditionnel de l'employé.

Mandat

- Offrir aux employés un appui informel et confidentiel afin de les aider à cerner les situations difficiles et à trouver des solutions.

- Tenter de cerner les situations qui pourraient devenir conflictuelles et de les éviter.

- Porter les questions de nature générale à l'attention de la direction et formuler des recommandations tout en assurant la confidentialité des renseignements personnels.

Accès aux services

- Tous les employés de l'Agence, quelle que soit leur situation (poste à durée déterminée ou indéterminée, affectation à l'étranger, congé sans solde, etc.) peuvent se prévaloir des services de l'ombudsman.

- Le mandat ne s'étend pas aux firmes ou aux ONG qui ont conclu des marchés avec l'ACDI. Les consultants et le personnel contractuel travaillant à l'ACDI ont aussi accès aux services de l'ombudsman dans le cadre de la politique de « tolérance zéro » relative au harcèlement, mais les questions contractuelles doivent être réglées par l'autorité contractante compétente.